



**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

**Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem  
w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku**

*Dr Anna Kwiatkiewicz*  
*BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa*

Warszawa, czerwiec 2010

## Spis treści

Executive summary .....	3
Wstęp.....	5
1. Opis metodologii badania.....	6
2. Opis próby badawczej .....	7
3. Pracownik starszy w Polsce – próba definicji .....	9
4. Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi a specyficzne rozwiązania adresowane do pracowników starszych .....	11
4.1. Powody wdrażania zarządzania wiekiem.....	11
4.2. Rekrutacja i selekcja.....	13
4.3. Szkolenie zawodowe i rozwój.....	15
4.4. Awanse i mobilność wewnętrzna .....	16
4.5. Organizacja pracy i czasu pracy .....	18
4.6. Profilaktyka i ochrona zdrowia .....	19
4.7. Ergonomia .....	21
4.8. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami .....	21
4.9. Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę .....	22
5. Zarządzanie pracownikami starszymi – podejście kompleksowe czy fragmentaryczne?... 26	
5.1. Ani system, ani model .....	26
5.2. Budowanie świadomości w zakresie zarządzania wiekiem .....	27
5.3. Rola związków zawodowych .....	28
6. Finansowanie i efektywność realizowanych działań .....	31
6.1. Finansowanie zarządzania wiekiem .....	31
6.2. Ewaluacja .....	32
6.3. Przeszkody we wdrażaniu rozwiązań adresowanych do starszych pracowników .....	33
7. Wnioski i rekomendacje.....	35
Załącznik 1. Lista respondentów.....	44
Załącznik 2. Dyspozycje do wywiadów – reprezentanci kadry kierowniczej .....	46
Załącznik 3. Dyspozycje do wywiadów – reprezentanci pracowników .....	52
Załącznik 4. Metryczka badanych firm.....	58
Załącznik 5. IKEA – planowana kompleksowa strategia zarządzania wiekiem.....	60
Załącznik 6. Rekrutacja firm do badania.....	61

## Executive summary

Zarządzanie wiekiem to nowy obszar zarządzania zasobami ludzkimi dla wielu firm. W przypadku polskich oddziałów firm zagranicznych stanowi ono często element zarządzania różnorodnością; w przypadku polskich firm zarządzanie wiekiem wynika najczęściej z dostosowań dla zaspokojenia potrzeb indywidualnych pracowników i częściej nie jest sformalizowane.

W przypadku pracowników starszych zauważa się wyraźną polaryzację ich perspektyw zawodowych ze względu na poziom wykształcenia oraz posiadane kompetencje. Pracownicy z kompetencjami poszukiwanymi na rynku pracy zazwyczaj mogą pracować tak długo jak chcą oraz decydują o intensywności swojej pracy. Pracownicy z niższymi kwalifikacjami są grupą, której trudniej znaleźć zatrudnienie, a często też je utrzymać.

Firmy nie prowadzą specjalnej polityki rekrutacji i selekcji w odniesieniu do pracowników starszych, choć uwaga pracodawców kieruje się na tę grupę kandydatów w chwilach niedoboru pracowników.

W zdecydowanej większości przypadków firmy nie mają kompleksowej strategii zarządzania wiekiem, choć wdrażają działania adresowane do pracowników starszych. Najczęstsze działania to rozmaite programy profilaktyczne i zdrowotne, szkolenia wewnętrzne w celu wykształcenia grupy trenerów wewnętrznych lub mentorów oraz działania z zakresu ergonomii – dostosowania stanowiska pracy do potrzeb pracownika starszego. Warto zauważyć, że te ostatnie nie są działaniami adresowanymi wyłącznie do pracowników starszych, lecz także do ogółu pracowników.

Nie zaobserwowano szczególnego podejścia do projektowania kariery zawodowej pracowników starszych. Najczęstszym rozwiązaniem, będącym *de facto* rozwiązaniem z pogranicza rozwoju kariery zawodowej i dostosowań w zakresie natury wykonywanych zadań, jest delegowanie starszemu pracownikowi funkcji trenera wewnętrznego/mentora. Innego rodzaju dostosowania, tak w zakresie natury wykonywanych zadań, jak i organizacji stanowiska pracy, mają charakter jednorazowych rozwiązań. Pracownicy starsi, którzy nie dysponują kompetencjami zawodowymi pożądanymi przez pracodawców, najczęściej przechodzą na emeryturę w momencie uzyskania do niej uprawnień. Część z nich podejmuje zatrudnienie, czasem u byłego pracodawcy, lecz prawie nigdy na podstawie umowy o pracę.

W chwili obecnej nie można mówić o głęboko zakorzenionych i kompleksowych systemach zarządzania wiekiem w firmach funkcjonujących w Polsce. Na obecnym etapie za system zarządzania wiekiem można uznać wdrożenie 2-3 wzajemnie wzmacniających się działań. Wyraźnie widać rosnącą świadomość kadry kierowniczej najwyższego oraz średniego szczebla. Działania w zakresie zarządzania wiekiem są głównie finansowane ze środków pracodawcy oraz ze środków Europejskiego Funduszu Szkoleniowego. Ze względu to, że działania te były wdrażane niedawno, brak jest jakichkolwiek ewaluacji, które pokazałyby ich efektywność; firmy nie posiadają także wypracowanych metod mierzenia osiągniętych rezultatów.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Konkludując, wdrażanie zarządzania wiekiem w Polsce dopiero się zaczyna. Warunkiem powodzenia działań adresowanych do pracowników starszych jest wzmocnienie i budowanie świadomości wśród kadry zarządczej i pracowników. Powinno być to działanie systematyczne i o długim horyzoncie. W firmie powinien zostać stworzony dobry klimat wokół działań adresowanych do starszych pracowników oraz powinna być ona zachęcana do opracowywania i wdrażania rozwiązań „równych, ale różnych” dla poszczególnych grup pracowników.

## Wstęp

Niniejszy raport powstał w wyniku badania przeprowadzonego na zlecenie Ośrodka Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, który w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości realizuje w latach 2009-2013 projekt pt.: "Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw". Projekt ten jest dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Celem projektu jest podniesienie wśród właścicieli i kadry zarządzającej przedsiębiorstw świadomości i wiedzy w zakresie korzyści płynących z utrzymywania w zatrudnieniu osób 45/50+ oraz wdrożenie modelowych systemów zarządzania wiekiem w firmach uczestniczących w projekcie.

Celem badania było przeprowadzenie analizy wdrożonych rozwiązań (praktyk) w zakresie zarządzania wiekiem w firmach działających w Polsce. Realizując badanie posłużono się metodą pogłębionych wywiadów indywidualnych z interesariuszami procesu wewnątrz firmy. Badanie przeprowadzono w okresie maj-czerwiec 2010 roku. Niniejsze opracowanie otwiera opis metodologii badania oraz opis sposobu doboru próby do badania. Przedstawiono wyzwania związane z rekrutacją firm do wywiadów, co pokazuje jak nowym tematem jest zarządzanie wiekiem i w jak małej liczbie firm działania w tym obszarze mają charakter działań systemowych lub quasi-systemowych. Następnie spróbowano zdefiniować termin „pracownik starszy” oraz opisano praktykę zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście specyfiki rozwiązań adresowanych do starszych pracowników. W kolejnej części tekstu pochyłono się nad zagadnieniem spójności i trwałości zaobserwowanych rozwiązań, wagi budowania świadomości w zakresie zarządzania wiekiem wśród kadry kierowniczej oraz roli reprezentantów pracowników. Ostatnią część opisu wyników badania stanowi analiza sposobów finansowania wdrażanych działań i ich efektywność. Opracowanie zamykają wnioski i rekomendacje oraz analiza SWOT dotycząca stosowania narzędzi zarządzania wiekiem przez badane firmy.

## 1. Opis metodologii badania

Przeprowadzone badanie było badaniem jakościowym, opartym na pogłębionych wywiadach indywidualnych. Wywiady przeprowadzono w pięciu przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, które stosują strategię zarządzania wiekiem/wdrażają działania w tym obszarze. Celem wywiadów była identyfikacja zalet i wad oraz szans i zagrożeń związanych ze stosowaniem narzędzi zarządzania wiekiem (analiza SWOT), jak i okoliczności sprzyjających lub niesprzyjających ich implementacji.

Na etapie początkowym opracowano metodologię badania jakościowego i narzędzi badawczych (dyspozycje do wywiadów). Założono, że badaniem objętych zostanie pięć firm, a w każdej z nich będą przeprowadzone trzy indywidualne wywiady pogłębione (IDI). Aby uzyskać możliwie pełne informacje dotyczące praktyki zarządzania wiekiem z perspektywy tak pracodawcy, jak i pracownika, do wywiadów wytypowano następujące osoby: przedstawiciela zarządu<sup>1</sup> lub kierownika działu personalnego, kierownika liniowego i reprezentanta związków zawodowych. W sumie przeprowadzono 22 wywiady pogłębione<sup>2</sup>; lista respondentów znajduje się w Załączniku nr 1. Firmy do badania zostały wybrane spośród firm prowadzących działalność w Polsce, podających, że w swej polityce personalnej stosują narzędzia zarządzania wiekiem lub też będących beneficjentami projektów nakierowanych na wsparcie przedsiębiorstw w obszarze zarządzania wiekiem. Szczegółowy opis próby badawczej znajduje się w rozdziale 2. Dyspozycje do wywiadów – dwie wersje dla kadry kierowniczej wyższego i niższego szczebla oraz dla przedstawiciela związków zawodowych - znajdują się w Załączniku nr 2 i Załączniku nr 3.

---

<sup>1</sup> Pod warunkiem, że był zaangażowany we wdrażanie polityki zarządzania wiekiem.

<sup>2</sup> Mimo że łącznie przeprowadzono 22 wywiady pogłębione, raport powstał na podstawie 17 wywiadów (wykonano ich transkrypcje) przeprowadzonych w 5 firmach, które w rzeczywistości wdrażają odpowiednie działania..

## 2. Opis próby badawczej

Rekrutacja firm do badania prowadzona była w okresie 1 kwietnia – 15 czerwca 2010 roku. Skontaktowano się z ponad 35-ciomą firmami wyselekcjonowanymi z puli klientów lub firm współpracujących z BPI Polska (24) lub też w oparciu o ogólnodostępne informacje w Internecie na temat firm stosujących instrumenty zarządzania wiekiem i/lub biorących udział w projektach z zakresu zarządzania wiekiem (7). Dodatkowo skontaktowano się z firmami, które wzięły udział w projekcie współfinansowanym przez Europejski Fundusz Społeczny (EFS) w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „Mayday”. Był to projekt skierowany głównie do grupy pracowników w wieku powyżej 50 lat zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora okrętowego, szczególnie zagrożonych utratą miejsc pracy (5). Dodatkowo informacja o prowadzeniu przez BPI Polska rekrutacji firm do badania została opublikowana w biuletynach Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami (PSZK), Związku Rzemiosła Polskiego (ZRP) oraz Business Centre Club (BCC). Jednak w wyniku tych działań nie udało się zrekrutować żadnej firmy do badania. .

Z firmami kontaktowano się telefonicznie i drogą elektroniczną informując o celach projektu. Drugim kontaktem był zawsze kontakt telefoniczny mający na celu po pierwsze zweryfikowanie czy zarządzanie wiekiem jest obszarem zarządczym w danej firmie, po drugie dostarczenie odpowiedzi na ewentualne pytania i w końcu mający dodatkowo zachęcić firmy do udziału w badaniu. Podstawowym kryterium doboru było świadome stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem, tzn. pod uwagę były brane te firmy, które deklarowały wdrożenie strategii zarządzania wiekiem lub też w okresie ostatniego roku lub wcześniej wdrożyły co najmniej jedno narzędzie w celu zwiększenia zatrudnienia osób/utrzymania zatrudnienia przez osoby w wieku 50+ lub też w celu świadomego zarządzania procesem odejść pracowników na emeryturę. Wśród tych firm dokonano dalszej szczegółowej selekcji, bowiem okazało się, że mimo deklaracji i publicznego uznania ich dokonań, np. umieszczenia firmy wśród autorów dobrych praktyk na portalu „Zysk 50+”, w rzeczywistości nie prowadziły one takich działań (ZEMAT lub P.W. Kampol) lub też ze względu na swoją specyfikę nie zostały wzięte pod uwagę w badaniu (Filter Service – zakład pracy chronionej, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania – instytucja edukacyjna, której praktyka nie może być traktowana jako benchmark dla firm z sektora biznesu czy też Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego - Regionalne Centrum Bezpieczeństwa Drogowego w Olsztynie – instytucja państwowa). Doświadczenia kolejnej firmy, której nazwa pojawiła się na portalu „Zysk 50+”, IKEA Retail Sp. z o.o., okazały się także mało przydatne dla badania: strategia zarządzania wiekiem IKEI opisana jako wdrożona, ma być dopiero wdrażana w przyszłości. Opis planowanych przez firmę IKEA działań znajduje się w Załączniku nr 4.

Dokonując doboru próby starano się postępować zgodnie z zasadą dywersyfikacji w stosunku do reprezentowanej branży i wielkości zatrudnienia. Firmy, które spełniły kryteria doboru, są firmami średnimi (2) i dużymi (4). W większości reprezentują one sektor prywatny (5 firm), choć była także spółka Skarbu Państwa (1).

W rezultacie badania zostały zrealizowane w 6 firmach:

1. **Michelin Polska S.A.**, Olsztyn (13 maja 2010).
2. Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „**Kampol**”, Legnica (18 maja 2010).
3. **Dalkia Poznań ZEC**, Poznań/Warszawa (25-26 maja 2010, 14 czerwca 2010).
4. **EC Wybrzeże S.A. Grupa EdF**, Gdańsk (26 maja 2010).
5. **Centrum Techniki Okrętowej**, Gdańsk (27 maja 2010).
6. **Tesco Polska S.A.**, Kraków/Warszawa (15-16 czerwca 2010).

W opracowaniu badania wykorzystano wywiady z pięciu firm (wszystkie powyższe oprócz firmy **Kampol**<sup>3</sup>) oraz informacje z firm, które nie wzięły udziału w badaniu, lecz przekazały swoje doświadczenie w czasie rozmowy telefonicznej. Metryczka firm biorących udział w badaniu znajduje się w Załączniku nr 5 niniejszego raportu. Lista wszystkich firm, z którymi skontaktowano się w czasie rekrutacji próby badawczej znajduje się w Załączniku nr 6.

---

<sup>3</sup> W trakcie przeprowadzania wywiadów w firmie „**Kampol**” okazało się, że firma *de facto* nie wdraża rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, lecz klasyfikuje niektóre ze swych praktyk zarządczych jako zarządzanie wiekiem. Działania te nagłaśnia – stanowią one element tworzenia pozytywnego wizerunku. W konsekwencji zdecydowano się nie uwzględnić tych wywiadów przy opracowywaniu raportu. Nagrania są dostępne, transkrypcji nie dokonano.



### 3. Pracownik starszy w Polsce – próba definicji

Jednoznaczne określenie kim jest pracownik starszy w Polsce jest trudne. Większość respondentów definiuje pracownika starszego jako osobę w wieku okołoemerytalnym; używając cenzusu wiekowego, będzie to osoba po 50-tce. Zdarzali się też tacy respondenci, którzy zaczęli mówić o osobach powyżej 45 roku życia. Jeszcze inni uważali, że pracownik starszy to osoba, która ukończyła 60 bądź nawet 70 lat. Tak znaczna rozbieżność w postrzeganiu wieku „pracownika starszego” doskonale odzwierciedla proces zachodzący na polskim rynku pracy: od tendencji do wczesnego przechodzenia na emeryturę (ok. 50-55 lat) do wydłużania się życia zawodowego (ok. 65-70 lat).

Dla niektórych osób określenie „osoba starsza” jest względne: *„Ja myślę, że to pojęcie też nam się zmienia w zależności od tego, w jakim jesteśmy sami okresie. Bo pamiętam, jak chodziłem do szkoły średniej i ktoś miał 40 lat, no to patrzyłem i mówiłem – ile to jest 40 [lat] – kurczę, tak długo ludzie żyją, wydawało się, że to jest odległe (...) Czyli inaczej jest to pojęcie stary, jak mamy 15, 20 lat, a inaczej jak 40, czy 50 (...) Stary dla mnie robi wrażenie, jak ktoś ma pod 70 lat”* (kierownik liniowy). Interlokutorzy zwracali uwagę nie tylko na „starość fizyczną”, lecz także na „starość duchową”- brak entuzjazmu i motywacji do pracy. Podkreślali, że może ona w równym stopniu charakteryzować ludzi młodych, np. 30-kilkuletnich.

Respondenci zapytani o pierwsze skojarzenia związane z terminem „pracownik starszy” odpowiadali:

- Wymagający większej uwagi: *„Dla mnie pracownik starszy to jest taki, którym się powinienem bardziej zająć, zaopiekować z punktu widzenia HR-owego (...) Czyli z mojego punktu widzenia, to jest pracownik starszy – opieka. Ale również szukanie rozwiązań do rozstania się firmą w sposób przyjazny, nie na zasadzie, że wypowiemy umowę”* (dyrektor ds. personalnych);
- Nieskłonny do zmian: *„Osoby starsze mają również złe nawyki – ze starych czasów. I również jest tak, że one się już nie chcą przestawiać i mają również mniejszy potencjał do zmiany stanowiska i nauki. Natura tak działa i to też bierzemy pod uwagę”* (dyrektor ds. personalnych);
- Posiadający ograniczone możliwości wykonywania pracy fizycznej i o pogarszającym się zdrowiu: *„Ja myślę, że takie rzeczy [działania adresowane do osób starszych] to są i zawsze powinny być, no to świadczy o rozwoju społeczeństwa, dbanie o ludzi, którzy stracili zdrowie, są w podeszłym wieku”* (kierownik liniowy);
- Potrzebujący więcej czasu na naukę: *„Natomiast ten człowiek [starszy] się też nauczy, ale on... to dla niego nie jest takie naturalne, czyli tego czasu musi mieć więcej”* (kierownik liniowy);
- Mniej dynamiczny: *„Na pewno te osoby [starsze] nie są, że tak powiem, aż tak szybkie i takie z wulkanem”* (kierownik liniowy);
- Obawiający się nowych zadań i odpowiedzialności: *„Pracownicy powinni być przeszkoleni z obsługi kasy, po to, żeby w momencie, kiedy są kolejki, usiąść na chwilę*



*i rozładować te kolejki. I te starsze osoby, które pracują od samego początku, bardzo trudno im było wytłumaczyć, że kasa nie jest straszna i że są w stanie sobie z nią poradzić. Oni się bali tego strasznie, bali się pieniędzy, że zrobią manko i że coś się podzieje z tą kasą”* (reprezentant związków zawodowych);

- Emeryt: *”Jest to osoba, która ma już wiek emerytalny, jest powyżej wieku emerytalnego, już mają swoje świadczenia”* (kierownik liniowy);
- Nie chcący już pracować: *”(…) osoba starsza, no taka, która zbliża się pod ten wiek emerytalny, czyli gdzieś pod sześćdziesiątkę. Osoba starsza to jest ta, która już chce tak wyciszyć się zawodowo”* (kierownik ds. personalnych);
- Potrzebujący dostosowań stanowiska pracy: *„To znaczy [wymagają, żeby] przystosować stanowisko dla tej osoby, żeby mógł dopracować do emerytury. Może takie trochę negatywne jest to postrzeganie, bo część pracowników bez problemu dopracowuje do emerytury”* (koordynator ds. różnorodności).

Badani wskazali też kilka pozytywnych cech odróżniających starszych pracowników od młodszych, m.in. stwierdzili, że pracę części z nich charakteryzuje *„większa dokładność, doświadczenie oraz wiedza praktyczna, która pozwala uniknąć błędów”* oraz *„praca zgodnie z planem i w skupieniu, bo nic ich nie goni”*. Docenili także wiedzę wynikającą z doświadczenia i uczestniczenia w konstruowaniu procesów lub urządzeń. Upatrują w tym przewagę pracowników starszych w stosunku do pracowników młodszych, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, które często obnażają powierzchowną wiedzę zawodową pracowników młodszych i brak umiejętności radzenia sobie w takich sytuacjach. Pracownicy starsi to także pamięć firmy i stała kadra, która zawsze może przyuczyć do zawodu młode osoby. Rzadziej kierują się emocjami i nie muszą sobie niczego udowadniać. Według respondentów pracownicy starsi charakteryzują się lojalnością, zaangażowaniem i chęcią związania się z firmą aż do emerytury. To *„stabilna i spokojna grupa zawodowa, która nie rości sobie większych pretensji”* (przedstawiciel związków zawodowych). W jednej z badanych firm wskazano nawet na większą elastyczność pracowników starszych: *„Wiek sprawia, że dzieci odeszły z domu, że często są to osoby, które nie mają już innych aktywności poza aktywnością zawodową, powoduje [to], że są to osoby bardziej elastyczne”* (dyrektor ds. personalnych). Cechy te wzmaga dodatkowo świadomość, że w przypadku utraty pracy znalezienie nowej może być trudne – ta refleksja pojawiła się w wypowiedziach prawie wszystkich respondentów. Jeden z nich: *„Jak ja rozmawiam z takimi pracownikami, to oni mówią tak – ona już nie może, ona się zwolni, jest za ciężko. Ja mówię, wiesz co Basiu, jeśli tak czujesz, to trzeba tak zrobić, to nie ma co się męczyć, a ona – no co ty, zwariowałaś, alez gdzie ja pójdę, kto mnie przyjmie? Ja tu chcę pracować do emerytury”* (dyrektor ds. personalnych).

Jeden z respondentów zauważył, że obecnie, spoza stereotypowego postrzegania pracownika starszego jako nienadającego się do pracy (*„młodzi powiedzą stary przyk, wapniak”*), zaczyna przebijać się kwestia czasu pracy, który dana osoba będzie jeszcze musiała przepracować w przyszłości (*„jeśli policzymy to w drugą stronę, jeżeli założymy, że te osoby mają jeszcze [przed sobą] naście lat pracy – to czy to jest mało? Jeśli jest to perspektywa 10-15 lat, to wcale nie jest to tak mało”* (kierownik liniowy)).

## **4. Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi a specyficzne rozwiązania adresowane do pracowników starszych**

W tej części opracowania zostały przeanalizowane poszczególne elementy zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do pracowników starszych takie jak: proces doboru pracowników do firmy, utrzymywanie zatrudnienia przez pracowników starszych, kierowanie ich rozwojem zawodowym oraz awansami i mobilnością wewnętrzną, oferowane warunki pracy oraz praktyka w odniesieniu do zakańczania zatrudnienia i przejścia na emeryturę.

### **4.1. Powody wdrażania zarządzania wiekiem**

Istnieją dwa podstawowe powody wdrażania działań z zakresu zarządzania wiekiem. Po pierwsze może to być wyraz potrzeby firmy, np. proponowanie programów emerytalnych zachęcających do przechodzenia na wcześniejszą emeryturę traktowane jest jako antidotum na przerosty zatrudnienia (EC Wybrzeże) bądź też wprowadzanie programu mentoringu – programu, który pozwala na przekazanie wiedzy zawodowej pracownikom młodszym (Michelin). Po drugie, może to być wpływ polityki Grupy, gdzie zarządzanie wiekiem stanowi element zarządzania różnorodnością (EC Wybrzeże, Michelin, Tesco, Dalkia). Zarządzanie różnorodnością może być elementem porozumienia o odpowiedzialności cywilnej na poziomie grupy (EC Wybrzeże) lub też polityki zrównoważonego rozwoju (Michelin).

W ramach programów zarządzania różnorodnością realizowane są działania dotyczące zatrudnienia kobiet – zwykle wyrównywania szans kobiet i mężczyzn lub też zwiększania zatrudnienia kobiet, zatrudnienia osób niepełnosprawnych czy też zatrudnienia starszych pracowników. Warto podkreślić, że jako pierwsze wymieniane są działania związane z promowaniem równości między płciami czy też z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych; działania adresowane do pracowników starszych nie są wymieniane w sposób naturalny jako jedno z pierwszych składowych programu zarządzania różnorodnością. Programy krajowe, mimo że wywodzą się z programów z poziomu Grupy, zwykle różnią się od nich, ponieważ są dostosowane do realiów polskich, przede wszystkim kulturowych i prawnych (Tesco, Michelin).

#### **Przykład 1. Michelin - projekt zarządzania różnorodnością**

Projekt „Różnorodność” w Grupie Michelin istnieje od 2002/2003 roku. Jego bazę stanowią wartości i kodeks firmy. W pierwszym roku funkcjonowania została powołana sieć korespondentów różnorodności, powstało odpowiednie stanowisko zarządcze w centrali Grupy we Francji. Osoba na tym stanowisku zbiera i pilotuje różnego rodzaju inicjatywy z całego świata. Projekt bazuje na tzw. Osiach Różnorodności; wyróżniono pięć takich osi najbardziej istotnych dla Grupy. Pierwsza z osi wynikająca z charakteru firmy - Michelin

jest firmą międzynarodową – to Oś Kultury i Narodowości. Druga, związana z zatrudnianiem przedstawicieli obu płci, to Oś Płci. W krajach, w których Grupa ma ambicje zwiększać zatrudnienie kobiet i gwarantować warunki do jak najpełniejszej realizacji zawodowej przedstawicieli obu płci, oś ta jest nazywana Osią Feminizacji. Trzecim obszarem - firma działa w krajach, gdzie bardzo ważne są przepisy zakazujące dyskryminacji ze względu na kolor skóry - jest również pochodzenie etniczne – to Oś Pochodzenie. Czwarty obszar – niepełnosprawność (Oś Niepełnosprawność), a piąty odnosi się do wieku i nazywa się „Pokolenia” (Oś Pokolenia). W Polsce rozwijane są akcje i działania w czterech obszarach, z wyjątkiem obszaru pochodzenie etniczne, ponieważ realizacja działań w ramach tej osi nie jest w Polsce uzasadniona. Grupa zatwierdziła wybór czterech powyższych obszarów w kontekście swej działalności w Polsce.

Na poziomie Grupy w odniesieniu do dwóch z czterech powyższych osi zostały zdefiniowane „twarde” wskaźniki mierzące stopień realizacji:

- w odniesieniu do płci: procent kobiet w załodze i w rekrutacji;
- w odniesieniu do niepełnosprawności: procent osób niepełnosprawnych w załodze i w rekrutacji.

W odniesieniu do Osi Pokolenia oraz do Osi Kultury i Narodowości nie zdefiniowano twardych wskaźników. Do każdego z tych obszarów Grupa postanowiła wypracować politykę. Pierwszą sformułowaną polityką była polityka niepełnosprawności. Druga polityka, która jest w trakcie formułowania, to polityka związana z obszarem Pokolenia. W przyszłości najprawdopodobniej powstaną na poziomie Grupy wytyczne dla poszczególnych krajów w odniesieniu do Osi Pokolenia. Polityka ta jest znacznie bardziej potrzebna w odniesieniu do krajów europejskich, gdzie średnia wieku zatrudnionych osób jest znacznie wyższa niż średnia Grupy, np. w Niemczech. W przypadku takich krajów powstaje pytanie czy Grupa jest w stanie zapewnić zastępowalność w pracy, czyli obsadzenie stanowisk opuszczanych teraz przez starszych pracowników odchodzących na emeryturę. Michelin w Polsce jako obszar dominujący wybrał działania związane ze zdrowiem pracowników. Wybór ten był podyktowany faktem, że ok. 75% załogi jest zatrudnione w fabryce w Olsztynie i wykonuje pracę fizyczną.

Wdrażanie rozwiązań adresowanych do pracowników starszych wiekiem czasem wynika także z potrzeby zgłaszanej przez pracownika. Np. jako powody wdrażania rozwiązań w zakresie czasu pracy (niepełnego lub malejącego czasu pracy) podano chęć pracowników starszych, żeby mniej pracować, a więcej odpoczywać, a także mieć czas na przekazywanie doświadczeń młodszym pracownikom.

Zarządzanie różnorodnością nie zawsze jest wdrażane na niższych szczeblach zarządzania i kierownicy liniowi nie zawsze są świadomi, że ten obszar zarządzania w firmie funkcjonuje: „Zarządzanie różnorodnością? Może coś takiego mamy, tylko może jest to inaczej nazwane. Mamy zarządzanie poziome, zarządzanie pionowe, natomiast różnorodnością?” (kierownik liniowy) czy też inny głos: ”Ja nie widzę na dzisiaj takiej

polityki. *My mówimy, my czujemy i my robimy, ale to nie jest program*” (kierownik ds. produkcji).

## 4.2. Rekrutacja i selekcja

Na podstawie przeprowadzonego badania trudno mówić o szczególnej procedurze doboru pracowników starszych, czy też podejmowaniu przez firmy działań adresowanych do pracowników starszych w celu zachęcenia ich do ubiegania się o zatrudnienie. Wynika to z faktu, że na polskim rynku pracy podaż pracy przewyższa popyt na pracę; zjawisko to jest dodatkowo pogłębione przez niedopasowanie kwalifikacyjne. Polski rynek pracy w okresie ostatnich 15 lat był głównie rynkiem pracodawcy. Tendencja ta odwróciła się w latach 2006-2007, kiedy to na krótki czas rynek stał się rynkiem pracobiorcy – wiązało się to z masowymi wyjazdami do pracy za granicę po otwarciu się rynków pracy niektórych państw UE. Tendencja ta spowodowała „opróżnianie się” rynku z pracowników; szczególnie dotkliwie było to zjawisko dla wybranych lokalnych rynków pracy oraz wybranych grup zawodowych. Wówczas to przez stosunkowo krótki czas uwaga została skierowana na pracowników starszych, postrzeganych jako bardziej ustabilizowanych i mniej skłonnych do wyjazdu. Pracownik starszy stał się alternatywą dla braku młodych pracowników. W roku 2008 rozpoczął się kryzys finansowy, którego konsekwencje na rynku pracy są widoczne do dziś. Nastąpił także powrót znacznej grupy osób, głównie młodych, z zagranicy, które zaczęły szukać pracy w Polsce. To zjawisko zwiększyło konkurencję na rynku pracy, szczególnie w odniesieniu do pracowników o niższych kwalifikacjach.

W większości przypadków rekrutację osób starszych utrudnia, a nawet uniemożliwia, luka kompetencyjna związana z dawnym system kształcenia – szczególnie brak takich kwalifikacji jak kwalifikacje z zakresu zarządzania, marketingu, sprzedaży, znajomości języków obcych etc. Jeden z interlokutorów: *„Myśmy byli sprywatyzowani w 2001 roku, więc często te kompetencje [językowe] były potrzebne, ale te językowe często się wiązały z wiekiem, miały je osoby młodsze. (...) Zaczęło się już raportowanie w języku angielskim, spotkania w języku francuskim. Oprócz tego był moment, że brakowało nam specjalistów inżynierów elektryków (...) Pozyskiwaliśmy pojedyncze osoby do marketingu czy PR, powstała taka potrzeba, więc tutaj szukaliśmy osób”* (dyrektor ds. personalnych).

Są jednakże firmy, dla których pracownik starszy, już z doświadczeniem jest cenny, ponieważ budzi zaufanie partnerów biznesowych. Przykładem stanowiska, na którym wiek i doświadczenie odgrywają rolę, jest stanowisko związane z negocjowaniem z lokalnymi samorządami warunków zakupu nieruchomości oraz warunków budowy hipermarketów (Tesco). Respondent był przekonany, że osoba o mniejszym doświadczeniu i mniej dojrzała nie byłaby w stanie wykonywać takiej pracy z sukcesem.

Przykład 2. Wiedza i doświadczenie – powody rekrutowania starszych pracowników

**Getin Bank** jeszcze w 2008 roku zatrudniał wiele osób powyżej 40 roku życia, szczególnie na stanowiskach doradców i opiekunów klienta. Pracownicy ci byli postrzegani jako osoby

dojrzałe, mające ustabilizowaną sytuację rodzinną, wyżej cenieni przez klientów jako „przyjaźni” doradcy, potrafiący zrozumieć ich potrzeby i rozwiązać problemy finansowe w przeciwieństwie do młodego pracownika, zazwyczaj profesjonalnego, ale mało empatycznego i z małym doświadczeniem życiowym. Pracownicy 40- i 50-letni otrzymali umowę o pracę z atrakcyjnym wynagrodzeniem i pakietem socjalnym. Zatrudnianie starszych pracowników preferowało także wiele nowopowstających w Polsce banków, np. Polbank czy **Alior Bank**. Ten ostatni zdecydował się na zatrudnianie osób starszych ze względu na ich kompetencje, np. umiejętność zarządzania zespołem.

W przypadku jednej z badanych firm rekrutacja pracowników starszych wiekiem odbywa się we współpracy z urzędem pracy. Kandydaci to głównie osoby długotrwale bezrobotne, z małymi perspektywami znalezienia pracy. Grupa ta stanowi znaczną część ogółu pracowników, a jej udział w zatrudnieniu wzrósł o 100% od momentu rozpoczęcia zatrudniania osób z tej grupy kilka lat temu. Jeden z interlokutorów: „(...) *struktura osób przyjętych w 2004 r. – spośród przyjmowanych w ciągu całego roku osób, osoby powyżej 45 roku życia stanowiły 6%, o tyle w ubiegłym roku [2009] stanowiło to już 11%, więc praktycznie ten udział się podwoił. I tutaj podobną sytuację mamy w strukturze zatrudnionych, osoby powyżej 45 lat to jest mniej więcej 20% stanu zatrudnienia w stosunku do 11%, które były przed 5 laty*” (kierownik ds. personalnych). Inną formą współpracy z powiatowym urzędem pracy (PUP) było finansowanie przez urząd szkolenia przyuczającego dla osób długotrwale bezrobotnych; zwykle są to osoby starsze wiekiem. Firmy decydują się je przyuczyć do zawodu, a PUP pokrywa koszt szkolenia oraz część wynagrodzenia. Po takim szkoleniu ok. 50% osób podejmuje zatrudnienie w firmie, w której odbywało się szkolenie.

Niektóre firmy zaczynają zwracać uwagę na pracowników 45+ jako atrakcyjnych kandydatów do pracy, a w fakcie, że nie wszyscy pracodawcy chcą zatrudniać osoby w tym wieku, upatrują korzyści dla siebie: pula kandydatów jest większa i łatwiej jest pozyskać dobre osoby. Jeden z respondentów: „(...) *biorąc pod uwagę zmiany na rynku pracy, przyrost osób, które będą po 45 roku życia, przedłużający się czas życia, a zarazem pewną lukę na rynku pracy – nie wszyscy pracodawcy są tak chętni do przyjmowania tych osób, czyli de facto mamy ułatwioną [rekrutację]*” (dyrektor ds. personalnych). Atrakcyjność pracownika po 45 roku życia często wynika z faktu, że ma on dorosłe dzieci, które już wyprowadziły się z domu, i ma on ochotę czymś wypełnić tę pustkę. Osoby, które przedtem nie pracowały lub pracowały mało z racji obowiązków domowych - wedle respondentów ta obserwacja głównie dotyczy kobiet - są „wygłodniałe” pracy i chcą się sprawdzić także na niwie zawodowej. Tacy pracownicy zwykle więcej czasu i energii poświęcają pracy niż pracownicy młodszy.

### Przykład 3. Starsi pracownicy - grupa docelowa procesu doboru

Przedstawiciel firmy **Wojdyła** deklaruje, że firma prowadzi rekrutację wśród osób starszych, które zatrudnia po uprzednim sprawdzeniu ich stanu zdrowia. Dodatkowo, co sześć miesięcy pracownicy obowiązkowo przechodzą badania medyczne. Pracownicy starsi są zatrudniani na stanowiskach wymagających więcej precyzji, a mniej wysiłku fizycznego.

Jednocześnie podczas szkoleń wewnętrznych pracownicy podzieleni są na grupy zróżnicowane wiekowo po to, by ułatwić transfer wiedzy.

Kluczem do sukcesu w zatrudnianiu pracowników starszych wydaje się być postawa nie tylko kierownictwa najwyższego szczebla, ale także postawa kierowników liniowych. Jeżeli pracownicy starsi są w firmie cenieni, w naturalny sposób znajduje to odzwierciedlenie w wynikach rekrutacji. Warto dodać, że dla pracowników starszych atmosfera w pracy jest bardzo ważna i wpływa na ich decyzję o podjęciu zatrudnienia: *”Jeśli pracownik ma do wyboru – czy pójdzie do konkurencji, czy do nas, to nawet przy tej samej płacy wybierze naszą firmę ze względu na atmosferę pracy”* (kierownik ds. personalnych).

W badanych firmach brak jest jakichkolwiek specyficznych rozwiązań mających na celu ułatwianie rekrutacji i selekcji pracowników starszych. Jedna z nich, mająca pozytywne doświadczenia z zatrudniania osób 45+ i chcąc zachęcić tę kategorię pracowników do aplikowania, umieszczała w swoich ogłoszeniach o wakacie informację, że wiek nie jest barierą w podjęciu zatrudnienia. Respondenci zwrócili także uwagę na sposób docierania do kandydatów starszych wiekiem: w przypadku pracowników w wieku 45+ ważne jest zamieszczanie ogłoszeń w prasie tradycyjnej - osoby te rzadziej sięgają do Internetu – oraz współpraca z urzędami pracy.

### **4.3. Szkolenie zawodowe i rozwój**

Firmy twierdzą, że pracownicy starsi mają taki sam dostęp do szkoleń zawodowych jak pracownicy w każdej innej grupie wiekowej (Michelin, Tesco). Jeden z interlokutorów: *„Szkolenia są obowiązkowe, więc są przewidziane dla każdego stanowiska i tutaj, bez względu na wiek, my traktujemy równo pracowników, stwarzamy takie same możliwości, oni uczestniczą w szkoleniach”* (specjalista ds. szkoleń). Za podstawowe dla rozwoju kariery zawodowej jeden z pracodawców uważa trzy warunki: wolę pracownika, potrzebę pracodawcy oraz pozytywną ocenę dokonań pracownika i jego potencjał do rozwoju. Wiek nie stanowi przeszkody. Jednocześnie w żadnej z badanych firm nie ma dodatkowych szkoleń czy inicjatyw związanych z przekwalifikowaniem, które byłyby adresowane specyficznie do pracowników starszych i które byłyby finansowane z budżetu szkoleniowego firmy. Jednym wyjątkiem są szkolenia finansowane z EFS – ich adresatami mogą być wyłącznie osoby starsze, często są to szkolenia zewnętrzne otwarte.

Pracownicy starsi często pełnią rolę trenerów wewnętrznych/mentorów i przekazują swoją wiedzę zawodową pracownikom o krótszym stażu. Przekazywanie doświadczeń i wiedzy w drodze mentoringu odbywa się zwykle w czasie poprzedzającym odejście pracownika na emeryturę, choć nie zawsze. Dwie z badanych firm prowadzą nabór na szkolenie dla trenerów wewnętrznych (EC Wybrzeże, Dalkia Poznań). Trudno mówić o tym, że szkolenie dla trenerów wewnętrznych jest szkoleniem wyłącznie dla pracowników starszych, choć z racji doświadczenia wielu starszych pracowników bierze w nim udział. Jest to także sposób zatrzymywania wiedzy w organizacji, przeciwdziałania rutynie i wypaleniu zawodowemu oraz możliwość dostosowania zadań zawodowych do możliwości pracowników

starszych (modyfikacja ich zakresu obowiązków, np. rezygnacja z zadań wymagających wysiłku fizycznego na rzecz pracy z młodszymi pracownikami).

Programy unijne pozwalają na przeszkolenie pracowników starszych (50+) w zakresie umiejętności informatycznych (CTO) czy też profesjonalnej obsługi kas (Tesco, program dla pracowników 45+). Reprezentant związków zawodowych w jednej z badanych zwrócił uwagę na fakt, że istnieje potrzeba innego tempa i sposobu przekazywania wiedzy pracownikom starszym w ramach szkoleń zawodowych. Potrzebują oni także większego wsparcia w chwili transferu nowonabytych umiejętności do codziennej pracy; ponadto należy uwzględnić, że wzrost wydajności w związku z nowonabytymi umiejętnościami może zająć nieco więcej czasu niż w przypadku pracownika młodszego (reprezentant związków zawodowych).

#### **4.4. Awanse i mobilność wewnętrzna**

Przedstawiciel kadry zarządczej jednej z badanych firm wskazał, że widać wyraźne różnice między osobami młodymi a starszymi co do chęci kształcenia się w celu awansu. Osoby starsze częstokroć nie są zainteresowane dalszym kształceniem, w pracy cenią sobie stabilizację, a nawet rutynę. W niektórych przypadkach przynależność do zespołu, w którym się dobrze pracuje jest silnym demotywatorem do dalszego kształcenia, np. w celu objęcia roli kierowniczej. Ta tendencja jest charakterystyczna dla pracowników z niskimi kwalifikacjami, a jeszcze silniejsza w zespołach z przewagą kobiet. Jeden z interlokutorów: „(...) ludzie, którzy pracują w handlu także ze względu na wiek, cenią sobie to, że są razem, że pracują w jednym zespole i motyw władzy nie jest u nich mocny. A jak nie ma go osobowościowo, to trudno ludzi wyciągnąć do rozwoju” (kierownik sklepu). Innym motywem jest presja społeczna i z niej wynikająca obawa przed wywyższaniem się, szczególnie silna, gdy pracownicy pochodzą z tej samej miejscowości: „Jak robiliśmy wywiady pogłębione, to nam powiedziano tak: a nie mogę iść na ten program, ponieważ tutaj pracuje spora część moich znajomych i rodziny, to po pierwsze oni mi na to nie pozwolą, po drugie, ja się nie mogę wywyższyć, zostać ich przelożonym, oni mnie zabiją w domu” (kierownik sklepu). Częstokroć do awansu nie motywuje nawet podwyżka pensji z nim związana.

Wyżej opisana postawa może być trudna do zmiany, bowiem wynika z przekonania, że lepiej jest być częścią grupy, przynależać do niej, nawet za cenę rozwoju osobistego, który zwykle powoduje, że pracownicy ze swego zespołu „wyrastają”. Ta postawa jest dodatkową przeszkodą, z którą należy się liczyć planując programy rozwojowe i ścieżkę kariery dla pracowników starszych. W jednej z badanych firm dodatkowa motywacja polega na odbywaniu szeregu spotkań i indywidualnych rozmów i jest określana terminem „zwiększony wpływ”. Takie podejście zajmuje więcej czasu, wymaga powoływania się na konkretne przykłady, żeby pracownikowi uświadomić dlaczego jego rozwój i awans w organizacji jest ważny. Zdarza się, że pracownik jest do awansu niejako „przymuszany”.

Jest jednak jeden obszar, w którym pracownicy starsi chętnie się spełniają, być może dlatego, że nie jest klasycznym awansem pionowym. Pracownicy starsi często pełnią w firmie funkcję mentora; sytuacja ta ma miejsce częściej w przypadku pracowników z wyższymi kwalifikacjami, choć pracownicy z niższymi kwalifikacjami i dużym doświadczeniem są także





cenieni. Funkcja mentora jest postrzegana jako nobilitująca i potwierdzająca kwalifikacje zawodowe – mentorzy zaczynają pełnić w firmie rolę „osób zaufania publicznego”. Zazwyczaj obowiązki mentora są dołączone do opisu ich stanowiska pracy, ew. specyfikacji zadań zawodowych (EC Wybrzeże, Dalkia Poznań). W nielicznych firmach pracownicy dostają dodatkowe wynagrodzenie za wypełnianie roli mentora, czasami jest to premia za wyjątkowe zaangażowanie<sup>4</sup> (CTO). Raczej nie stosuje się innego sposobu docenienia wysiłku mentora, np. poprzez wręczenie dyplomu lub certyfikatu. Jeden z respondentów: „*Nie [wręczamy certyfikatów, nie podwyższamy wynagrodzenia], bo to jest firma handlowa, nie jest to firma szkoleniowa*” (kierownik liniowy). Jeden z interlokutorów stwierdził, że byłby to dobry sposób pokazania wartości pracy mentora i że prawdopodobnie pracownicy doceniliby taką nobilitację. W jednej z badanych firm dawni pracownicy-emeryci są zatrudniani na umowę zlecenia po to, by przyuczać nowych pracowników zatrudnianych na ich dawnych stanowiskach pracy. Zaletą tego rozwiązania jest fakt, że były pracownik towarzyszy nowemu w codziennej pracy i może go szkolić bez odrywania siebie i jego od pracy. Dodatkowo, mentorzy przygotowują materiały szkoleniowe dla swoich podopiecznych (Dalkia Poznań).

Warunkiem powodzenia mentoringu jest udowodnienie, że starszy pracownik przekazując swoją wiedzę i doświadczenie młodszemu nie staje się zagrożony i nie straci pracy. Można tego dokonać za pomocą spotkań par mentoringowych na forum firmy, aby pokazać wartość pracy mentora oraz organizując spotkania uświadamiające, że pracownik starszy jest nadal cenny dla firmy, a może nawet cenniejszy, bowiem posiada dodatkową kompetencję – umiejętności mentora.

#### Przykład 4. Mentoring - przekazywania doświadczenia młodszymi pracownikom

**Vattenfall Heat Poland S.A.**<sup>5</sup> promuje mentoring oraz dzielenie się wiedzą wedle zasady „ucząc innych, uczymy się sami” w ramach programu „Ekspert Vattenfall”. Program ten jest adresowany do wysokiej klasy specjalistów z branży energetycznej, z których większość przekroczyła 50-ty rok życia. Eksperci biorą udział w warsztatach szkoleniowych, na których uczą się jak przekazywać wiedzę młodszym pracownikom. Jest to szczególnie ważne w kontekście starzenia się załogi i odejść na emeryturę dużych grup pracowników, co z kolei powoduje konieczność sprawnego zastąpienia odchodzących pracowników osobami młodszymi, lecz już wykwalifikowanymi. Specyfika Vattenfall to długi proces przygotowania do pracy, zwłaszcza pracownika produkcji. Musi on się zapoznać z zasadami panującymi w tym dziale, ewentualnymi zagrożeniami, reagowaniem w sytuacjach awaryjnych. Pracownik musi także poznać maszyny, nauczyć się ich "słuchać" i je obserwować. Taką wiedzę może przekazać tylko doświadczony i wieloletni pracownik, który doskonale zna procesy i urządzenia.

Konkludując, warto zauważyć, że nawet firmy opierające swą praktykę rekrutacyjną na awansie wewnętrznym w większości nie postrzegają zarządzania wiekiem i wdrażania

<sup>4</sup> Ta gratyfikacja nie jest ograniczona wyłącznie do osiągnięć w zakresie mentoringu.

<sup>5</sup> Firma nie została wytypowana do badania, bowiem spowodowałoby to nadreprezentację firm z sektora energetycznego w badaniu.



rozwiązań dla pracowników starszych jako dodatkowej zachęty dla pracowników jeszcze młodych do związania się z firmą na dłużej. Firmy nie wdrażają takiego planowania kariery czy też nie proponują takich inicjatyw szkoleniowych, które bezpośrednio wpływałyby na zwiększenie stopnia związania pracownika z firmą.

#### 4.5. Organizacja pracy i czasu pracy

W dwóch z badanych firm pracownicy z długim stażem pracy mają prawo do dłuższego urlopu. W jednej z firm ustalenia te poczyniono w trakcie negocjowania pakietu socjalnego przygotowując się do prywatyzacji. Urlop ten jest nazywany „urlopem stażowym”, ponieważ jest przyznawany osobom o odpowiednim stażu pracy, tzn. powyżej 25 lat. Urlop stażowy to od dwóch do czterech dni w ciągu roku. Wynegocjowano także dodatkowe trzy dni urlopu dla wszystkich pracowników – początkowo miał to być dodatkowy urlop czterodniowy dla pracowników wykonujących pracę w warunkach szkodliwych/uciążliwych. Ponieważ nie zdefiniowano precyzyjnie jakie warunki mogą być uznane za warunki szkodliwe/uciążliwe i budziło to kontrowersje komu należy się taki urlop, ostatecznie zmniejszono wymiar należnego urlopu i objęto tym przywilejem wszystkich pracowników (EC Wybrzeże). W drugiej z firm od samego początku jej funkcjonowania w Polsce obowiązuje dodatkowy urlop: jeden dodatkowy dzień za każde pięć lat pracy w firmie (Tesco).

W jednej z badanych firm pracownicy starsi mają możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu i wymiar ten zmniejsza się w miarę zbliżania się pracownika do emerytury aż do całkowitego niewykonywania pracy tuż przed przejściem na emeryturę (tzw. „program zmniejszający wymiar czasu pracy”). Program ten nie cieszy się zbyt dużym zainteresowaniem (EC Wybrzeże). Wydaje się, że powodują to malejące zarobki, które nie pozwalają na godne funkcjonowanie, jak też brak postrzegania wolnego czasu jako wartości, za którą warto „zapłacić” utratą części zarobków.

W przypadku pracy wielozmianowej jedna z badanych firm wspomniała o tym, że potencjalnym rozwiązaniem mogłoby być ograniczanie pracy w godzinach nocnych dla pracowników w ochronnym okresie przedemerytalnym oraz ograniczanie pracy w warunkach szkodliwych (Dalkia Poznań). W innej jeden z pracowników starszych mógł poprosić o ograniczenie wyjazdów w celu dokonywania pomiarów - dane te zbierał dla niego zespół pracowników młodszych, a on je analizował w biurze. Trzeba dodać, że pomiary były dokonywane w warunkach uciążliwych - praca w godzinach nocnych na statku (CTO). W innej firmie przeorganizowano pracę kobiet po 40 roku życia (Michelin). Jeden z respondentów: *„Były to przede wszystkim panie, które były operatorkami wózków widłowych. Ponieważ one były już wieku grubo 40+ i niekoniecznie dobrze spisywały się na trzech zmianach, po prostu było to już dla nich męczące. Więc tworzono specjalne [rozwiązanie], tam praktycznie usunięto mężczyzn i wszystkie te stanowiska przekazano kobietom i one w tej chwili siedzą i bawią się w robotę zegarmistrzowską, cyzelują tam pewne elementy metalowe, ale na siedząco, w klimatyzowanym pomieszczeniu, w dobrych warunkach i powiedziały, że lepszego pomysłu nikt nie mógł dla nich zrobić (...) I to była na pewno*

*inicjatywa pracodawcy, bo mieliśmy problem co z tymi paniami zrobić, bo im normalnie groziło rozwiązanie umowy, bo nie można było dla nich znaleźć jakiejś sensownej pracy, nie było takich stanowisk w firmie” (reprezentant związków zawodowych).*

Jedna z badanych firm oferuje elastyczne godziny pracy dla pracowników starszych, tzn. pracownik sam decyduje, o której godzinie zaczyna pracę i o której ją kończy, ma także możliwość dłuższej pracy w wybrane dni i krótszej w inne. Ze względu na specyfikę pracy – pełnienie roli mentora oraz pracę zadaniową – ważne jest, żeby przychodzili oni do firmy, a więc możliwość pracy z domu jest znacznie ograniczona. W przypadku zadań o innym charakterze pracownicy mogą pracować z domu bez ograniczeń – liczy się rezultat, a nie czas spędzony w biurze (CTO).

Pracownicy starsi, nawet bardziej niż pracownicy młodszy wiekiem, cenią sobie precyzyjne grafiki i harmonogram pracy np. na rok. To pozwala im zaplanować wyjazdy, czas wolny etc. Doceniają też uwzględnianie ich preferencji dotyczących terminów urlopów. Jeden z respondentów: *„Od roku są w firmie harmonogramy, grafiki pracy i tam jest legenda – bo pracownik ma na cały rok rozpisany urlop, ale obok jest legenda, dział socjalny proponuje: rajd, zabawa. On [pracownik] sobie planuje życie, kiedy pójdzie na rajd, bal, wycieczkę. Łatwiej się żyje? Troszkę spokojniej, jednocześnie firma też ma sytuacją klarowną, bo ma to wszystko opisane, pracownik nagle się nie pojawia, że on chciałby też pojechać, nie, bo się nie zapisał. I dla ludzi w wieku 50-ciu paru lat są to idealne rozwiązania” (reprezentant związków zawodowych).*

W jednej z badanych firm tworzone są zespoły mieszane wiekowo w celu optymalnego wykorzystania kompetencji pracowników. Jest to długotrwale zakorzeniona praktyka, a kierownicy zespołów mają za zadanie wspomaganie procesu tworzenia się zespołów zadaniowych (CTO).

#### **4.6. Profilaktyka i ochrona zdrowia**

Firmy funkcjonujące w Polsce najczęściej decydują się wprowadzić dodatkową profilaktykę zdrowotną. W szczególności jest to praktykowane w firmach produkcyjnych, gdzie pracownicy wykonują pracę fizyczną. Pracownicy starsi są zachęceni do skorzystania z programów profilaktycznych w zakresie kardiologii czy też zdrowego stylu życia. W ramach tych programów definiowane są badania, którym pracownicy powinni się poddać. Część wymaganych badań jest określona wiekiem pracownika i ma na celu zapobieżenie rozwinięciu się poważniejszych chorób. W badanych firmach nie funkcjonują „twardo” określone granice wieku pracownika uprawniające go do skorzystania z programu zdrowotnego lub profilaktycznego, choć np. pracownicy, którzy ukończyli 40 rok życia byli zachęceni do przebadania serca (Michelin). W tej samej firmie panie po 50. roku życia były zachęcane do przeprowadzenia badań w kierunku wczesnego wykrywania raka piersi, a panowie – schorzeń prostaty.

Firmy monitorują także zwolnienia lekarskie i zaczynają się bliżej interesować pracownikami w przypadku częstych lub przedłużających się nieobecności (np. EC Wybrzeże).



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

W niektórych firmach wszyscy pracownicy mają możliwość wykupienia po korzystnej cenie pakietu prywatnej opieki medycznej lub karty wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych (Tesco, Michelin). W jednej z badanych firm prywatna opieka medyczna jest dostępna za małą dodatkową opłatą także dla emerytów, którzy stale współpracują z firmą na podstawie umowy-zlecenia (CTO).

W jednej z badanych firm 5 lat temu został podpisany kontrakt z przychodnią medycyny przemysłowej, która przygotowuje specjalne programy profilaktyczne dostosowane do specyfiki pracy w firmie. W chwili obecnej jest wdrażany program dbałości o narząd ruchu adresowany do osób wykonujących pracę fizyczną. Programy te są finansowane wspólnie przez pracodawcę i ubezpieczyciela firmy (Michelin).

W innej firmie na wniosek pracowników wstawiono rowerki stacjonarne w dziale, gdzie praca jest bardzo monotonna i wymaga skupienia (EC Wybrzeże).

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

We wszystkich badanych firmach funkcjonują kluby Honorowych Dawców Krwi oraz koła turystyczno-sportowe, wspierane z funduszu socjalnego. Są to działania adresowane do wszystkich pracowników. Na ogół wynikają z tradycji przedsiębiorstwa oraz z zainteresowań pracowników – mają charakter działalności socjalnej oraz mają pełnić rolę aktywizacyjną i integracyjną.

Co do inicjatyw adresowanych do młodszych pracowników to, według interlokutorów, za działania profilaktyczne można uznać przestrzeganie wszystkich przepisów BHP dotyczących zabezpieczeń w przypadku pracy w warunkach szkodliwych dla zdrowia (pył, hałas etc.). Rygorystyczne regulacje w zakresie ochrony zdrowia i nakaz ich skrupulatnego przestrzegania pojawiły się stosunkowo niedawno. W konsekwencji uzasadnionym wydaje się oczekiwanie, że przyszli „pracownicy starsi” będą w lepszej formie fizycznej niż pracownicy starsi dziś. Innym rozwiązaniem adresowanym do wszystkich pracowników stosowanym w przypadku pracy zmianowej jest niewprowadzanie tzw. pracy zmianowej zróżnicowanej, a więc pracy na różne zmiany. Pracownicy wybierają jedną ze zmian (dzienną lub nocną) i tylko na tę zmianę pracują. Taka organizacja pracy ma zapobiegać destabilizacji i stresowi, które są rezultatem zmiennych godzin pracy (Dalkia Poznań).

Poza wdrażaniem konkretnych programów zdrowotnych firmy podejmują także działania propagujące profilaktykę; stoją na stanowisku, że starsi pracownicy muszą bardziej o siebie dbać, żeby pozostać w pełni sił, że praca zmianowa wyczerpuje i zachęcają do korzystania z programów profilaktycznych (kardiologicznych, cholesterolowych etc.).

## 4.7. Ergonomia

Wśród badanych firm zdarzyły się takie (Michelin, Dalkia Poznań), w których są zatrudnieni ergonomowie, którzy oceniają ergonomiczność wszystkich stanowisk pracy. Niemniej możliwości dopasowywania stanowiska pracy do potrzeb pracowników starszych w większości badanych firm okazały się ograniczone. Jedną z nich dostosowuje wielkości monitora, ustawienia komputera etc. zgodnie z potrzebami pracowników starszych (CTO).

### Przykład 5. Michelin - ergonomia stanowisk pracy

W Michelin regularnie przeprowadza się analizę ergonomiczną stanowisk - wszystkie stanowiska mają badania EWAN, zostają określone wszystkie parametry oraz definiuje się jakie osoby mogą na danych stanowiskach pracować. Początkowo taka analiza była robiona pod kątem stanowisk dostępnych dla kobiet, natomiast jej wyniki są automatycznie wykorzystywane w odniesieniu do innych grup pracowników potrzebujących lżejszej pracy, np. osób wiekowych bądź pracowników niepełnosprawnych. Możliwe są także adaptacje dotychczasowych stanowisk, a jeżeli to niemożliwe, to także adaptacje stanowisk „lżejszych”.

W ramach profilaktycznego programu „Narząd ruchu” możliwe są indywidualne konsultacje z rehabilitantem na „zwykłym” stanowisku pracy. Rehabilitant obserwuje pracownika wykonującego pracę, jego postawę i ruchy oraz informuje go o możliwych nadwyrężeniach. Na koniec pokazuje ćwiczenia zapobiegające schorzeniom.

## 4.8. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami

Najczęściej obserwowanym „dostosowaniem” było przesuwanie pracownika na inne stanowisko wewnątrz firmy w chwili, gdy jego stanowisko pracy zostało zlikwidowane lub też nie mógł on już wykonywać dotychczasowej pracy, np. ze względu na ograniczenia zdrowotne. Nie zawsze pracownicy byli zadowoleni z takiej zmiany, nawet jeżeli była ona konsekwencją orzeczenia lekarskiego. Mimo tych przykładów trudno mówić o zaplanowanym i świadomym kierowaniu ruchem pracowników i przystosowywaniu miejsc pracy do zmieniających się wraz z wiekiem potrzeb. Proponowane dostosowanie miało najczęściej na celu zapobieżenie zwolnieniom grupowym, czyli potencjalnemu konfliktowi, było także wyrazem lojalności wobec długoletniego pracownika, który „stracił zdrowie” pracując dla firmy i którego szanse na zewnętrznym rynku pracy są minimalne (Michelin). „Zastępcze miejsca pracy” dla starszych pracowników często były bardziej „przechowalnią” niż miejscem pracy pozwalającym im się w pełni realizować zawodowo, rozwijać czy też przekwalifikowywać. Zdarzały się także przypadki pośredniego „demotywowania” pracownika starszego do kontynuowania pracy poprzez przeniesienie go na inne stanowisko. W momencie, w którym stracił on możliwość wykonywania pracy na swoim stanowisku – w tym konkretnym przykładzie obowiązki zawodowe pracownika związane z nadzorem procesu



wzbogacono o obowiązki zarządcze, którym nie podolał – przeniesiono go na stanowisko o charakterze administracyjnym. W efekcie tej zmiany pracownik przeszedł na emeryturę.

Trudno także mówić o systemowych działaniach dostosowawczych: pewne dostosowania są czynione na zasadzie indywidualnych umów, np. zapewnienie dodatkowych przerw czy też przesunięcie osoby do zadań o mniejszym natężeniu hałasu w przypadku osoby, która miała problemy ze słuchem, ale nie jest to praktyka powszechna. Dostosowania w zakresie ergonomii wynikają ze specyfiki wykonywanej pracy, a nie ze względu na wiek pracowników. Możliwość takich dostosowań często zależy od życzliwości kolegów z zespołu, bowiem zwykle muszą oni przejąć część obowiązków lub zobowiązać się do pomocy, jeżeli zaistniałaby taka konieczność. Jeden z interlokutorów zapytany o to jak zostało przyjęte takie rozwiązanie przez pozostałych pracowników: *„Ze zrozumieniem. Myślę, że to było bardziej pozytywnie przez pracowników przyjęte, niż moja [ewentualna] decyzja, że tego pracownika odsuwamy”* (kierownik liniowy). Potencjalnie negatywną stroną woluntarystycznego charakteru rozwiązania jest jego nietrwałość i niechęć pracowników do pomocy w dłuższej perspektywie czasu.

W jednej z badanych firm planowano utworzenie wydziału pracy chronionej, w którym pracowałyby te osoby, których stan zdrowia pogorszył się w wyniku wykonywanej pracy. Odpowiednie zapisy zostały poczynione w pakiecie socjalnym przyjętym w 2000 roku, ale pomysł nie został zrealizowany (EC Wybrzeże). Taki dział funkcjonuje w Dalkii Poznań; rocznie korzysta z niego przeciętnie 1-3 pracowników. Kierowani są tam pracownicy, którzy nie z własnej winy utracili uprawnienia do wykonywania zawodu, a którzy mają duże doświadczenie i cenne dla firmy kompetencje.

#### **4.9. Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę**

Na podstawie przeprowadzonego badania można zaryzykować stwierdzenie, że zakończenie zatrudnienia jest jednym z najpowszechniej używanych działań w odniesieniu do pracowników starszych. W firmach produkcyjnych, gdzie większość stanowisk pracy wymaga wysiłku fizycznego, można zaobserwować dwa zjawiska: przerosty zatrudnienia (dawne firmy państwowe) i/lub stosunkową łatwość pozyskiwania pracowników z rynku zewnętrznego. W takiej sytuacji pracownik starszy jest pierwszym, którego odejście się rozważa: *„Kryteria były takie, że dawały pewną dobrowolność pracownikowi, to on decydował o momencie odejścia. Z tym, że motywacja była większa wtedy, gdy odchodził w momencie nabywania uprawnień emerytalnych. Im robił to później, tym motywacja była słabsza (...) [To jest] program emerytalny, my tak to nazywamy, podwyżka przed emeryturą...”* (dyrektor personalny). Program ten opiera się na założeniu, że jeżeli pracownik zadeklaruje chęć przejścia na emeryturę (zwykle wcześniejszą) w chwili uzyskania do niej prawa, to na rok przed rozwiązaniem stosunku pracy przysługuje mu podwyżka. Im termin odejścia jest bliższy momentowi nabycia praw emerytalnych, tym większą podwyżkę dostaje pracownik: 25% w przypadku odejść w ciągu roku, 20% w przypadku odejść w okresie 1 rok-3 lata i 15% w przypadku odejść w ciągu 3 lat. W przypadku braku deklaracji terminu

odejścia pracownikowi nie przysługuje prawo do podwyżki. W przypadku badanej firmy system działa bardzo skutecznie: do tej pory nie było potrzeby wypowiedzenia pracy pracownikowi, który uzyskał już prawo do emerytury, a firma w ten sposób ma możliwość albo likwidacji stanowiska pracy (restrukturyzacja wewnętrzna) albo zatrudnienia nowego pracownika (pozyskanie potrzebnych kompetencji). Warto zauważyć, że respondent utożsamia nowego zatrudnionego z pracownikiem młodym: „*Czyli faktycznie mobilizujemy pieniędzmi, żeby rozstał się z firmą, jak najszybciej bliskości tych uprawnień, co nam daje możliwość (...) wprowadzenia innej osoby w to miejsce, czyli tej młodszej zwłaszcza*” (dyrektor ds. personalnych). Wydaje się, że pracodawcy mają zakorzeniony wzorzec, że pracownika starszego zawsze zastępuje się pracownikiem młodszym i że jest to naturalna kolej rzeczy. Takie przekonanie może stanowić poważną trudność we wprowadzaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem.

#### Przykład 6. Chętne „pozbywanie się” pracowników starszych

Niektóre z firm nie są zainteresowane utrzymywaniem zatrudnienia osób starszych. W przypadku banku **PEKAO S.A.** cała kadra jest starsza, a firmie zależy na jej odmłodzeniu.

Z kolei **Celsa Polska Holding Sp. z o.o.**, nie jest zainteresowana utrzymywaniem w zatrudnieniu osób powyżej 50. roku życia z uwagi na charakter prowadzonej działalności – jest to firma z branży hutniczej. Wymagania zdrowotne na stanowiskach pracy w wydziałach produkcyjnych i pomocniczych są bardzo wysokie. Nie są także w stanie proponować zmiany stanowisk osobom z przeciwwskazaniami lekarskimi. Zdecydowana większość pracowników zakładu przechodzi na emerytury w wieku 55 lat. Warunkiem przyznania takiej emerytury jest osiągnięcie wieku 55 lat na stanowisku szkodliwym (z wykazu „B”) wg starych zasad; w takim przypadku sami pracownicy nie są zainteresowani zmianą stanowiska i chcą przejść na emeryturę.

Innym zaobserwowanym rozwiązaniem jest proponowanie pracownikom starszym programów redukujących czas pracy. Program taki ogranicza czas pracy aż do całkowitego braku aktywności zawodowej niedługo przed nabyciem prawa do świadczenia emerytalnego (od trzech do sześciu miesięcy). Inną wariacją programu ograniczającego czas pracy pracownikom starszym jest program „Urlop przed emeryturą”: w określonym czasie przed emeryturą pracownik nie pracuje, lecz ma zagwarantowane wynagrodzenie na poziomie 65% swego ostatniego wynagrodzenia.

W większości przypadków pracownicy starsi chcą odchodzić na emeryturę w momencie uzyskania świadczeń: są zmęczeni, szczególnie w przypadku pracy w zakładach produkcyjnych; najczęściej są to osoby o stosunkowo niskich kwalifikacjach. Ponadto emerytura jest postrzegana jako rozwiązanie pewne, a emeryci mają korzystne możliwości dorobienia bądź to oficjalnie na podstawie umowy o dzieło czy umowy zlecenia, zawieranej często z dawnym pracodawcą, bądź to na czarnym rynku (np. sprawując opiekę nad dziećmi). Badanie pokazało, że taki pracownik jest podwójnym wygranym: przechodząc na emeryturę zwykle inkasuje sporą odprawę, a potem staje się atrakcyjnym pracownikiem dla pracodawcy,



bo koszty związane z jego zatrudnieniem są znacznie niższe niż koszty zatrudnienia nie-emeryta. Z oszacowań jednego z respondentów wynika, że około połowy osób, które przechodzą na emeryturę pozostaje aktywna zawodowo poza firmą. Pracodawca nie pomaga pracownikom odchodzącym na emeryturę w znalezieniu nowego zajęcia.

W przypadku pracowników o kwalifikacjach specjalistycznych termin odejścia na emeryturę jest często negocjowany. Niemniej prawie zawsze nowe zasady pracy implikują, że pracownik przechodzi na emeryturę i kontynuuje współpracę z pracodawcą na podstawie umowy cywilnoprawnej lub też pracuje w niepełnym wymiarze czasu pracy. To jest atrakcyjne rozwiązanie: dla pracodawcy tańsze, a jednocześnie gwarantujące elastyczność – emerytom już nie zależy tak bardzo na pełnym wymiarze czasu pracy<sup>6</sup>, a pracodawca może ich zatrudniać w miarę potrzeb. W czasie rozmów z pracownikami starszymi okazało się, że te zasady współpracy nie były ich wyborem, lecz zdecydowali się na nie, bo „*tak jest taniej dla firmy*”. Osoby te wykonują dokładnie te same zadania, które wykonywały przed przejściem na emeryturę; jedynym ograniczeniem jest taki limit zarobków, który nie odbiera prawa do świadczenia emerytalnego. Przypadki nieprzechodzenia na emeryturę w chwili uzyskania uprawnień emerytalnych i kontynuowania pracy na podstawie umowy o pracę to przypadki wyjątkowe. Dwie z badanych firm zadeklarowały, że zatrzymują lub zamierzają zatrzymywać pracowników o najwyższych kwalifikacjach w ramach umowy o pracę w chwili, gdy nabędą już uprawnienia emerytalne. Zależy im bowiem na pełnym zaangażowaniu pracownika w firmę (Dalkia Poznań). Druga firma posiłkuje się regularnymi umowami o pracę w przypadku wykonywania przez pracowników-emerytów czynności noszących znamiona umowy o pracę (CTO).

Firmy podkreślają, że w momencie zbliżania się momentu przejścia pracownika na emeryturę bardzo ważne jest zagwarantowanie mu takiej samej wysokości wynagrodzenia, nawet jeżeli w okresie przedemerytalnym dochodzi do zmiany w zakresie obowiązków (np. odjęcie obowiązków kierowniczych) czy też zmiany warunków pracy (przejście z pracy dwuzmianowej na jednozmianową). W takich przypadkach pracownik zawsze zachowuje pensję w niezmienionej wysokości. Niektóre z firm wprowadziły system uzupełniający państwową emeryturę, np. poprzez finansowanie składek na III filar. W jednej z firm funkcjonuje fundusz emerytalny, pozwalający odkładać pieniądze na emeryturę z wynagrodzenia, zmniejszając tym samym podstawę do opodatkowania. Planowane jest wprowadzenie progresywnej możliwości dokonywania odpisów na ten fundusz: im pracownik starszy, tym większy procent swego wynagrodzenia mógłby nań przekazać. Firma jest jednym z pierwszych przedsiębiorstw w Polsce, które wprowadziły takie rozwiązanie (Michelin).

Większość firm w Polsce prowadzi ograniczone działania dla swych dawnych pracowników, dziś emerytów. Jedyny kontakt jaki jest utrzymywany to przekazywanie paczek świątecznych lub talonów, ewentualnie okazjonalny poczęstunek. Zdarzyły się także przypadki bogatszej oferty dla byłych pracowników: mają oni prawo do korzystania ze wszystkich świadczeń jakie dopuszcza układ zbiorowy, dostają zapomogi, zasiłki, mogą

---

<sup>6</sup> Świadczenie emerytalne wraz z pracą na pół etatu daje pracownikowi nawet 150% dotychczasowej pensji (w przypadku osób o niskim poziomie wykształcenia), podczas gdy pracując na pełen etat straciliby prawo do pobierania świadczenia emerytalnego.





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



korzystać z sanatoriów. Działania te są finansowane z funduszu socjalnego (EC Wybrzeże, Michelin, Dalkia Poznań).

## 5. Zarządzanie pracownikami starszymi – podejście kompleksowe czy fragmentaryczne?

W tej części tekstu podjęto próbę odpowiedzi na pytanie czy można mówić o systemie bądź o modelu zarządzania pracownikami starszymi w firmach funkcjonujących w Polsce, czy raczej podejmowane działania należałoby określać mianem inicjatyw o charakterze incydentalnym. Następnie poruszono zagadnienie konieczności budowania świadomości w zakresie potrzeby zarządzania wiekiem jako warunku podstawowego dla wdrażania jakichkolwiek rozwiązań w tej materii. W końcu pochyłono się nad kwestią roli jaką odgrywają/mogliby odgrywać reprezentanci związków zawodowych w praktyce zarządzania wiekiem.

### 5.1. Ani system, ani model...

Przeprowadzone badanie wykazało, że w większości przypadków trudno jest mówić o modelu czy nawet o systemie zarządzania wiekiem. System zakłada konsekwentne wdrażanie inicjatyw, a nie pilotażowe, a czasem eksperymentalne, jednorazowe wdrożenia instrumentów. Model z kolei implikuje, że z różnych systemów już sprawdzonych wybrano najbardziej efektywne elementy i połączono je w rozwiązanie, które może stać się wzorcowym. Próby znalezienia modelu czy też ugruntowanego systemu zarządzania wiekiem w firmach funkcjonujących w Polsce są w chwili obecnej skazane na niepowodzenie. Niemniej warto zauważyć, że w niektórych firmach można zaobserwować załączki systemu. Jeden z respondentów: *„Żeby można powiedzieć o systemie, ja myślę, że w sytuacji, kiedy pracodawca sobie uświadomi, że ma taką kadre, jaką ma i chce tych ludzi, z tejże grupy sensownie wykorzystać, to od tego momentu, chyba można powiedzieć, że zaczyna się to zarządzanie wiekiem, bo jednak to trzeba zaplanować, że ta osoba zbliża się do określonego wieku, muszę z nią porozmawiać, muszę jej zaproponować jakąś ścieżkę, muszę jej zaplanować to stanowisko pracy w zakładzie, muszę mieć taką potrzebę. Nawet wcześniej analizuję, czy mam taką potrzebę”* (kierownik personalny).

Inny z interlokutorów zapytany o to czy w firmie funkcjonuje system zarządzania wiekiem czy raczej wzajemnie wzmacniające się działania w zakresie zarządzania wiekiem odpowiedział: *„To drugie, raczej działania, które w sposób naturalny się uzupełniają, ale nie nazywałabym tego zintegrowanym systemem. Bo nie próbowaliśmy takiego systemu utworzyć”* (koordynator ds. różnorodności).

Interlokutorzy są uczciwi w swej ocenie braku systemu i nie próbują go „na siłę” wymyślać: *„Jak powiem, że nie ma dyskryminacji ze względu na wiek, to jeszcze nie znaczy, że jest zarządzanie przez wiek, natomiast nie mamy nic przeciwko [takiemu systemowi], wręcz przeciwnie”* (kierownik ds. personalnych). Niektórzy nie są pewni jakie cele miałyby realizować system zarządzania wiekiem. Jeden z interlokutorów na pytania czy warto byłoby



wdrożyć zarządzanie wiekiem: „*Ja myślę, że tak, tylko, że zastanawiam się... ale co by to miało dać?*” (reprezentant związków zawodowych).

Na podstawie przeprowadzonego badania można postawić tezę, że w Polsce nie funkcjonuje jeszcze model zarządzania wiekiem, a indywidualne systemy w firmach dopiero się rozwijają. Na tym etapie można więc mówić o istnieniu załączków systemu w sytuacji, gdy w firmie jest już świadomość zagadnień związanych z zatrudnianiem osób starszych i są wdrażane dwa-trzy działania adresowane specjalnie do tej grupy czy też uwzględniające jej specyfikę.

## 5.2. Budowanie świadomości w zakresie zarządzania wiekiem

Dużą rolę w budowaniu świadomości w zakresie zarządzania wiekiem odgrywają szkolenia dofinansowywane z EFS, zwykle realizowane we współpracy z PARP. Pierwsze dyskusje co do zasadności realizacji takich projektów miały miejsce a latach 2007-2008. Od roku 2009 moduły szkoleniowe dla kadry zarządczej wyższego i średniego szczebla zaczęły być wdrażane w firmach (Michelin, Tesco). Z racji tego, że realizacja pierwszych programów zakończy się dopiero pod koniec 2010 roku, brak jest jakichkolwiek ocen dotyczących ich efektywności. W jednej z firm jednodniowy moduł adresowany do zarządu firmy przewiduje warsztaty, w czasie których zostanie wypracowana 5-letnia strategia zarządzania wiekiem. W założeniu strategia ta ma być kaskadowana na niższe szczeble zarządzania i ma znaleźć odzwierciedlenie w polityce rekrutacyjnej firmy. Warto zauważyć, że ranga tematyki zarządzania wiekiem rośnie: do tej pory w badanych firmach zarządzanie wiekiem stanowiło element polityki zarządzania różnorodnością i było włączane w szczegółowe plany np. działań w obszarze HR. W chwili obecnej, w dużej mierze dzięki projektom z PARP, zarządzanie wiekiem zaczyna być samodzielnym obszarem, dla którego ma być wypracowana odrębna strategia. Przykładem firmy, która zadeklarowała gotowość do prowadzenia działania z zakresu zarządzania wiekiem jest DPD Polska. Firma planuje przeprowadzić jesienią 2010 szkolenia dla menedżerów, finansowane przez PARP, w czasie których będzie budowana świadomość wśród kadry menedżerskiej co do zatrudniania osób w wieku 50+.

Na podstawie badania możemy stwierdzić, że szkolenia z zarządzania wiekiem są w chwili obecnej głównie kierowane do zarządów i kadry zarządczej średniego szczebla. Wydaje się, że zarządzanie wiekiem powoli wchodzi do kanonu szkoleń z zakresu HR, a także szkoleń adresowanych do kadry menedżerskiej. Dominują dwa typy programów: szkolenie nastawione na budowanie świadomości i zmianę postaw oraz warsztat, w czasie którego wypracowywana jest strategia/konkretne rozwiązania w zakresie wdrażania zarządzania wiekiem. Pierwszy typ szkolenia zawiera moduły dotyczące takich zagadnień jak: efektywna komunikacja, motywowanie pracowników ze względu na wiek, specyfika procesu uczenia się i wykonywania pracy przez osoby starsze, specyfika projektowania ścieżki kariery dla osób starszych, metody diagnozowania potrzeb rozwojowych i organizacji pracy, sposób prowadzenia rozmowy oceniającej z pracownikiem starszym czy też efektywne zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo. Z kolei warsztat ma na celu stymulowanie dyskusji wśród dysydentów, wypracowanie strategii, a w przypadku kadr szczebla średniego



umożliwienie dostosowania wypracowanych przez zarząd rozwiązań do specyfiki działu, regionu etc.

#### Przykład 6. Michelin - kształtowanie świadomości kadry kierowniczej

W firmie Michelin od 2009 roku odbywają się szkolenia, które mają na celu kształtowanie świadomości kadry pracowniczej w zakresie zarządzania wiekiem. Proces ten jest zaplanowany na wiele lat i ma stać się stałym elementem programu szkoleń dla kadry zarządzającej. Ponadto od trzech lat funkcjonuje szkolenie wstępne (integracyjne) dla pracowników nowozatrudnionych, które zawiera aspekt zarządzania różnorodnością. Warsztaty z różnorodności dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach samodzielnych z perspektywą rozwojową są organizowane z przekonaniem, że w przyszłości mogą oni zarządzać zespołami.

W ramach tego szkolenia odbywa się półdniowy warsztat związany z zarządzaniem wiekiem. Pierwsza jego część (1-2 godziny) jest poświęcona na zapoznanie się z projektem (Oś Pokolenia), sposobem jego realizacji na poziomie Grupy i w Polsce; w tej części szkolenia wykorzystywany jest e-learning. Następnie pracownicy piszą esej na ten temat; eseje są omawiane. Ostatecznym celem tego modułu szkolenia jest przygotowanie prezentacji przez pracowników podzielonych na zespoły. Każdy zespół ma w swej prezentacji przekonać pozostałych uczestników szkolenia, że zarządzanie wiekiem się opłaca, że jest dobre dla firmy i dla samych pracowników. Przez ostatnie trzy lata zostało w ten sposób przeszkolonych ponad 250 osób. Firma wierzy, że świadomość i chęć kadry zarządzającej do odpowiedniego kształtowania zespołów i zarządzania nimi jest podstawą do kształtowania relacji z pracownikami w każdej kategorii wiekowej.

Poza projektami zamkniętymi firmy wysyłają swoich pracowników na szkolenia otwarte adresowane do osób powyżej 45 roku życia, np. „Profesjonalny kasjer po 45 roku życia” (Tesco). Te szkolenia są także współfinansowane przez EFS. W przypadku szkoleń otwartych zewnętrznych łatwiej jest na nie delegować pracowników 45+, ponieważ wiek jako kryterium rekrutacji uczestników szkolenia jest wykorzystywany przez firmy szkoleniowe, a nie jest kryterium wewnętrznym firmy. W tym wypadku nie ma obawy zarzutów o dyskryminację ze względu na wiek.

Respondenci wspomnieli także o billboardach jako efektywnym narzędziu budowania w społeczeństwie świadomości w zakresie zarządzania wiekiem.

### 5.3. Rola związków zawodowych

W jednej z badanych firm zarządzanie wiekiem jest elementem zarządzania różnorodnością i stanowi treść porozumienia między pracodawcą a reprezentantami pracowników. Coroczny raport z realizacji tego porozumienia tworzony na poziomie Grupy jest prezentowany Europejskiej Radzie Zakładowej (Michelin).



Związki zawodowe starają się zapewnić dobre warunki finansowe pracownikom starszym. Dotyczy to w szczególności sytuacji przenoszenia pracowników starszych do innych zadań, za które oferowana jest niższa płaca. W takim wypadku pracownik starszy ma zwykle gwarantowane prawo do wynagrodzenia w jego poprzedniej wysokości. Takie regulacje są często wpisywane do zbiorowego układu pracy. Tam również znajdują się zapisy dotyczące współ- lub finansowania dodatkowych ubezpieczeń w ramach III filaru. Zdarzają się przypadki finansowego wsparcia pracownika, np. dopłaty do okularów lub rehabilitacji.

Związki zawodowe negocjując układ zbiorowy lub pakiet socjalny skupiają się na ochronie pracy, gwarancji zatrudnienia i odszkodowaniach finansowych, lecz nie negocjują takich kwestii jak przygotowanie do emerytury, szkolenia dla pracowników starszych czy dostosowania w systemie pracy w celu utrzymania pracowników starszych w firmie. Jeden z respondentów wspomniał o rozwiązaniu zgłoszonym przez związki, czyli o utworzeniu „działu pracy chronionej” dla pracowników, którzy stracili uprawnienia nie z własnej winy lub z powodów zdrowotnych nie mogą wykonywać pracy na dotychczasowym stanowisku, a nie nabyli jeszcze uprawnień emerytalnych. Związki zawodowe proponują także akumulowanie dodatkowego urlopu wynikającego z zapisów pakietu socjalnego na odpowiednim koncie – w jednej z badanych firm maksymalna długość takiego urlopu to 20 dni rocznie. Taki urlop mógłby zostać wykorzystany przed emeryturą, co pozwoliłoby odejść nawet o rok wcześniej. Rozwiązanie to nie zostało wdrożone, ponieważ związki zawodowe zgłosiły propozycję, aby liczba dni urlopowych akumulowana na takim koncie była podwajana, na co pracodawca nie chce się zgodzić.

Kwestia zarządzania wiekiem nie jest w chwili obecnej kwestią priorytetową dla związków zawodowych, jeżeli nie implikują naruszania praw pracowniczych. W trakcie wywiadów przedstawiciele związków zawodowych mówili, że to nowy temat, że faktycznie potrzebne są działania i że wywiad ma dla nich charakter uświadamiający: *„Pewnie będziemy musieli o tym zacząć myśleć. Tak, jak teraz rozmawiamy to dodatkowa opieka, to się rodzi w głowie. Pani nas uświadamia”*. Jeden z reprezentantów strony związkowej złożył samokrytykę stwierdzając, że często związki zawodowe jeszcze nie dorosły do roli partnera w zarządzaniu i czasami postępują niekonstruktywnie. Według niego konieczne jest budowanie świadomości wśród związkowców co do tego, w jaki sposób mogą się zaangażować w zarządzanie, i że ich aktywność jest bardzo potrzebna. Według niego związek powinien być „moderatorem zmian” i pełnić funkcję „pasa transmisyjnego” - przekazywać pracodawcy pomysły i potrzeby pracowników. Postuluje także skorzystanie z doświadczeń krajów UE, żeby uniknąć sytuacji „wyważania otwartych drzwi”. Zagrozeniem dla takiej partnerskiej roli związków zawodowych jest ich skupianie się na ochronie miejsc pracy, na kwestiach płacowych i brak czasu na zajmowanie się nowymi obszarami.

Jeden z dyrektorów personalnych stoi na stanowisku, że związki zawodowe mają bardzo ważną rolę do odegrania w przyszłości: *„Uważam, że ogromną rolą związków zawodowych jest propagować, wspierać programy rozwojowe albo programy dedykowane do osób starszych, czy osób, które nie ze swojej winy tracą uprawnienia w związku ze swoim wiekiem, czy chorobami, nie mówię zawodowymi. Oni powinni bardziej zaangażować się w przygotowywanie pracownika do tego, by on był pracownikiem przyszłości (...) Powinni zastanawiać się nad tym, jaki naprawdę powinien być pracownik, jakie powinien mieć*



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*kwalifikacje, żeby przetrwać w świecie, niekoniecznie w tej firmie, bo dzisiaj jest tutaj, a kiedy indziej będzie tam. I żeby pokazywać tym pracownikom, że rozwój, szkolenia to nie jest przymus dla nich, tylko szansa” (dyrektor personalny). Kierownik liniowy z tej samej firmy uważa, że związki zawodowe powinny odgrywać aktywną rolę w budowaniu programu zarządzania wiekiem. Przedstawiciele związków zawodowych mogą także pomóc w nagłaśnianiu działań wprowadzanych w firmie w związku z zarządzaniem wiekiem, np. mentoringu oraz wyjaśniać zasady i cel tego działania. W ten sposób budują przyjazny klimat dla takich inicjatyw.*

## 6. Finansowanie i efektywność realizowanych działań

W niniejszej części opracowania opisano sposób finansowania działań w ramach zarządzania wiekiem, zidentyfikowane mechanizmy ewaluacji wdrażanych działań z zakresu zarządzania wiekiem oraz przedstawiono przeszkody we wdrażaniu rozwiązań adresowanych do pracowników starszych.

### 6.1. Finansowanie zarządzania wiekiem

Działania związane z zarządzaniem wiekiem w firmach funkcjonujących w Polsce finansowane są z dwóch podstawowych źródeł: ze środków pracodawcy oraz ze środków europejskich.

Inicjatywy dla pracowników starszych takie jak, np. zachęty do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, są finansowane przez pracodawcę. W jednej z firm „program emerytalny” i „program zmniejszający wymiar czasu pracy” był finansowany z budżetu restrukturyzacyjnego, konstruowanego na poziomie spółki (EC Wybrzeże). Niektóre z programów realizowane na poziomie całej Grupy mogą być współfinansowane ze środków EFS. Drugim budżetem z poziomu firmy, z którego środki są wykorzystywane na zarządzanie wiekiem, to ogólny budżet przeznaczony na zarządzanie. Kolejnym budżetem, o którym wspominali interlokutorzy, jest budżet szkoleniowy na poziomie firmy, bądź na poziomie poszczególnych działów. W żadnej z badanych firm nie funkcjonuje osobny budżet na finansowanie działań adresowanych do pracowników starszych. Jeden z interlokutorów stanął na stanowisku, że zarządzanie wiekiem nie wymaga odrębnego budżetu, bowiem opiera się głównie na dostosowaniach organizacyjnych, które nie pociągają za sobą dodatkowych kosztów.

Druga kategoria finansowania to środki europejskie, głównie z EFS, które są wykorzystywane przez firmy na szkolenia z zakresu zarządzania wiekiem dla pracowników (zawartość programów szkoleniowych została omówiona w pkt. 4.3. Szkolenia zawodowe i rozwój).

#### Przykład 7. Szkolenia finansowane ze środków unijnych.

Michelin – szkolenie w ramach projektu „Rozwój kwalifikacji kadry MICHELIN POLSKA S.A. drogą do postępu”, realizowany przez TECHPAL w ramach Poddziałanie 8.1.1 „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw”.

Dalkia Poznań ZEC – projekt: „Jutro Dalkii Polska: doświadczenie, zaangażowanie, kwalifikacje pracowników”, realizowany w ramach Działania 2.1.1 PO KL „Rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstw”.

## 6.2. Ewaluacja

W przeprowadzonym badaniu nie zaobserwowano przykładów kompleksowej ewaluacji programów zarządzania wiekiem. Jeżeli pojawiały się jakiegokolwiek wskaźniki, to dotyczyły one zarządzania różnorodnością, np. w centrali jednej z firm jest używany złożony wskaźnik „KPI”. Ponieważ w Polsce część elementów składowych tego wskaźnika nie ma racji bytu, jak np. wskaźnik dotyczący zarządzania pracownikami wyznającymi różne religie czy też zarządzania pracownikami o różnym pochodzeniu etnicznym, dlatego też w Polsce stopień wdrożenia zarządzania różnorodnością mierzy się za pomocą wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Drugim wykorzystywanym wskaźnikiem jest stopień feminizacji zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych. Wśród funkcjonujących wskaźników w zakresie zarządzania różnorodnością bezpośrednio związanych z wiekiem jest zalecenie, aby struktura osób zatrudnionych w firmie odpowiadała strukturze społecznej. Wybrane przez kraj wskaźniki są raportowane na poziom Grupy (Tesco).

W czasie wywiadu respondenci zostali poproszeni o zgłaszanie pomysłów co do wskaźników, jakie mogłyby być używane do oceny efektywności inicjatyw związanych z zarządzaniem wiekiem. Jeden z proponowanych wskaźników efektywności działań adresowanych do pracowników starszych to procent osób, które nie przechodziłyby na emeryturę w momencie uzyskania do niej prawa, a chciałyby kontynuować pracę: *„Dla mnie podstawowym miernikiem tego, że pracownicy starsi są w odpowiedni sposób zaopiekowani w firmie byłoby to, że oni stwierdzaliby, że my nie chcemy jeszcze przejść na emeryturę, chcemy jeszcze pracować”* (reprezentant związków zawodowych).

W przypadku pracowników z unikalnymi kompetencjami może się okazać, że bez udziału takiego pracownika cały projekt lub też znaczna jego część nie mogłaby być realizowana. W związku z czym wskaźnik powinien uwzględniać wartość projektów, które nie mogłyby być zrealizowane lub byłyby realizowane w innym kształcie, gdyby nie fakt zatrudnienia pracowników starszych. Tak skonstruowany wskaźnik powinien także uwzględniać zdolność pozyskiwania nowych projektów i możliwość ich realizacji (CTO). Wskaźnik oparty na wartości projektów z definicji mógłby być wykorzystywany wyłącznie w odniesieniu do stanowisk związanych z pracą intelektualną i twórczą. Inna propozycja opierała się na założeniu, żeby, w celu oceny efektywności pracy osób starszych, przychód wypracowany przez nie był porównywany ze średnim przychodem wypracowanym przez indywidualnego pracownika.

Wśród zaproponowanych wskaźników twardych pojawiły się także sugestie, aby wykorzystywać wskaźnik absencji i wskaźnik związany z bezpieczeństwem, szczególnie w odniesieniu do stanowisk produkcyjnych (Michelin).

Inne wskaźniki, choć niebezpośrednio związane z wiekiem, dotyczą programów zdrowotnych i profilaktyki zdrowotnej. Wskazano, że znaczny procent pracowników korzysta z możliwości uprawiania sportu i regularnie ćwiczy; stosunkowo niski jest w firmie odsetek osób palących (Michelin).





Jeden z respondentów zgłosił pomysł oceny działań w zakresie zarządzania wiekiem w formie opisowej, skupiającej się na jakościowych aspektach podjętych inicjatyw.

Z racji bardzo krótkiego czasu wdrażania działań z zakresu zarządzania różnorodnością lub wiekiem brak jakichkolwiek ewaluacji czy oceny rezultatów tych inicjatyw. W jednej z badanych firm w wyniku przeprowadzonych szkoleń obserwuje się większą otwartość na zagadnienia związane z wiekiem. Trudno jeszcze mówić o mierzalnych wynikach - program skończył się w 2009 roku, ale wydaje się, że temat został skutecznie „zaszczepiony” pracownikom i stanowi teraz istotny punkt odniesienia w praktyce zarządczej.

### 6.3. Przeszkody we wdrażaniu rozwiązań adresowanych do starszych pracowników

Paradoksalnie przeszkodą wprowadzania szczególnych rozwiązań dla pracowników starszych może być.. wymóg równego traktowania i zakazu dyskryminacji. Według jednego z respondentów niełatwo jest stworzyć taki program, który mógłby proponować rozwiązania adresowane tylko do pracowników starszych bez narażania się na zarzut dyskryminowania pozostałych pracowników. Jeden z interlokutorów o składaniu wniosku o dofinansowanie szkolenia ze środków unijnych: *„Firma, która przygotowała nam ten pakiet mówi, no to w takim razie pokażmy, że zrekrutujemy do tego projektu więcej osób 45+, a ja nie mogę tego zrobić. Na jakiej podstawie ja mam dostarczyć szkolenia dla osób 45+, a nie dostarczyć dla osób, która mają 39 lat? To ja wtedy mogę być oskarżona przez pracownika, że ja mu nie stwarzam równych szans dostępu do szkoleń (...) my nie rozwijamy ludzi ze względu na wiek, tylko na kompetencje potrzebne do wykonywania pracy”* (kierownik ds. personalnych).

Dodatkowo, adresowanie specjalnych programów dla pracowników starszych może być przez nich samych odebrane jako dyskryminujące: *„Myślę, że jak ja bym pracowała [i była pracownikiem starszym] i ktoś by do mnie kierował program na zasadzie wieku, to ja bym się czuła dyskryminowana”* (kierownik liniowy). Pracownicy starsi chcą być traktowani tak jak każdy inny. Interlokutorzy mówili wręcz, że boją się używać terminu „pracownik starszy”, głównie z obawy przed oskarżeniami o dyskryminowanie. Jeden z interlokutorów: *„Faktem jest, że wytykanie komuś wieku w Polsce jest bardzo niepopularne. I na przykład tworzenie programu wiekowego, gdzie piszemy, że ma uprawnienia wtedy i wtedy, to ucieka gdzieś to, ale gdybyśmy nazwali program dla osób starszych wiekiem, no to podejrzewam, że byłoby kilka uwag, że w ogóle nie przemyśleliśmy sprawy, dlaczego go tak nazywamy (...) Pracodawcy mogą z różnych względów to uważać za niemodne lub nawet niebezpieczne”* (kierownik personalny).

Zagrożenie dla zatrudniania pracowników starszych stanowi także system wynagrodzeń, który przewiduje automatyczne dodatki stażowe, nijak związane z ich efektami pracy. Pracownicy starsi wiekiem na ogół mają dłuższy staż pracy, co wyraźnie podwyższa koszt ich pracy.

Ogromnym problemem jest do niedawna obowiązująca, a wręcz promowana, tendencja do wypychania ludzi na emeryturę: *„Kiedyś ludziom zrobiono krzywdę w mentalności, bo niejedyn człowiek chciałby, żeby mu już zaproponowano emeryturę. Ja bym*

*nie chciał, bo co wtedy? To jest już jakby ostatni etap życia. Ja bym chciał, jeśli się czuję na siłach pracować, to chcę pracować. A kiedyś nasze państwo zmieniło ludziom tę mentalność, puszczano ludzi od czterdziestu paru lat już na jakieś zasilki, świadczenia przedemerytalne. Ba, kiedyś było takie coś, że tam człowiek odchodził prawie na 90% emerytury. No, zmuszali. (...) Ja bym chciał, żeby było takie coś: chcesz przejść na emeryturę to wtedy odpoczywaj, nie podejmuj już pracy. Zapracowałeś na emeryturę, zdecydowałeś i przechodź. Dajmy młodym wejść, ale jak chcesz to pracuj, żeby to nie było tak, że przymuszany jesteś do odejścia, bo rzeczywiście ja uważam, że niektórzy człowiek, nawet sześćdziesięcioletni jest w pełni sił umysłowych”* (reprezentant związków zawodowych). Druga strona medalu jest taka, że to sami pracownicy nie są zainteresowani dalszą pracą. Często niekontynuowanie zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego wynika z chęci pomocy dzieciom w wychowywaniu wnuków (dotyczy głównie kobiet). Zdarzają się także osoby, które decydują się rozwijać swoje pasje (panie - balet, teatr, muzyka) lub oddawać innym przyjemnościom (panowie - działka, łowienie ryb). Wydaje się, że w przypadku pierwszego typu motywacji zapewnienie alternatywnego sposobu opieki nad wnukami i budowanie świadomości wagi aktywnej, także zawodowo, „późnej dojrzałości” mogłyby zwiększyć odsetek osób pracujących w tej grupie. W przypadku drugiego typu motywacji niewiele można zrobić: są to świadome wybory osób, które chcą spędzać czas aktywnie, lecz już nie pracując.

Problemem jest też negatywne postrzeganie pracowników starszych, a w konsekwencji firm, których średnia wieku jest wyższa niż 40-45 lat. Takie przedsiębiorstwa są postrzegane jako firmy nienowoczesne. Jeden z respondentów: *„Średnia wieku u nas jest, no niestety, nie jesteśmy bardzo młodzi, bo ta średnia wieku to jest gdzieś tak około 46-ciu lat (...) jak rozmawiam z moimi koleżankami, to takie firmy, przede wszystkim prywatne, firmy nastawione na nowoczesne technologie, to tam jest średnia wieku 35. Jak ja mówię, że u nas 45-46, to mówią: o, to wy jesteście starzy. Ja nie uważam, że my jesteśmy starzy, ale tak to jest postrzegane”* (dyrektor ds. personalnych).

Zatrudnieniu pracowników starszych nie sprzyja ochrona zatrudnienia w wieku przedemerytalnym. Jest ona właściwie niezauważalna w przypadku pracowników dobrych, lecz staje się wielkim obciążeniem w przypadku pracowników „kłopotliwych”, czyli takich, którym po prostu nie chce się pracować.

Brak także tradycji szczerzej rozmowy z pracownikiem i określenia w niej oczekiwań tak pracodawcy, jak i pracownika w odpowiednio długim czasie przed momentem uzyskania uprawnień emerytalnych. Taki dialog pozwala zaplanować sukcesję bądź omówić zasady dalszej współpracy (wymiar, charakter umowy, miejsce pracy etc.) czy odejście pracownika na emeryturę.

*Last but not least*, firmy są zagubione i nie wiedzą skąd czerpać wzorce. Często zdają się wierzyć, że zapisy dotyczące różnorodności, odpowiedzialności społecznej biznesu czy też kodeks etyczny menedżera, a wśród nich regulacje dotyczące zarządzania wiekiem, to czysta teoria i, że jeżeli są gdziekolwiek wdrażane, to raczej w centrali czy oddziałach zagranicznych firmy.

## 7. Wnioski i rekomendacje

*„Dlaczego Pani myśli, że jest trudno znaleźć w określonym wieku pracę w Polsce?*

*Bo chyba jednak taki stereotyp w świadomości pracodawców istnieje, że starszy pracownik to mniej wydajny, mniej dyspozycyjny, że może chorować. I to są jakieś obawy, a za chwilę będę musiał mu odprawić jakąś płacę. I nie wiem, czy jakieś badania były robione, ale tak z rozmów to chyba takie są obawy pracodawców”.*

Próbie podsumowania wyników przeprowadzonego badania można rozpocząć od pytania: czy w Polsce mamy do czynienia z zarządzaniem wiekiem czy raczej z... „wypychaniem” pracowników na emeryturę? Tematyka zarządzania wiekiem w Polsce wydaje się dopiero raczkować. W większości przypadków termin ten jest utożsamiany z właściwym zarządzaniem odejściami pracowniczymi na emeryturę, częstokroć wcześniejszą. Sytuacja taka ma miejsce, bowiem na polskim rynku pracy ma miejsce wyraźna segmentacja - funkcjonują dwie grupy pracowników starszych, a ich możliwości pracy są definiowane poprzez ich kwalifikacje zawodowe. Pracownicy z kwalifikacjami pożądanymi przez pracodawców, zwykle są to kwalifikacje wyższe, są praktycznie „bezwiekowi” – kryterium wieku ich nie dotyczy, zwykle zajmują wysokie stanowiska, świadomie kształtują swoją karierę zawodową i najczęściej mogą wpływać na to jak dużo i w jakiej formie pracują. Zgoła inaczej ma się sytuacja z pracownikami o kwalifikacjach mniej lub w ogóle niepożądanych przez rynek pracy, często zatrudnionych na stanowiskach produkcyjnych, związanych z pracą fizyczną lub wyczerpanym wysiłkiem fizycznym. Jeden z interlokutorów: *„Jeżeli chodzi o stanowiska umysłowe, to tutaj nie ma żadnego problemu, bo te osoby są jak najbardziej do wykorzystania do ostatnich swoich chwil, które chcą spędzić w firmie. Natomiast z pracownikami na stanowiskach robotniczych już zaczynają się problemy”* (koordynator ds. różnorodności).

Sytuację pracowników fizycznych dodatkowo komplikuje fakt, że w dużych firmach produkcyjnych, które zostały sprywatyzowane (EC Wybrzeże, Dalkia) były spore przerosty zatrudnienia i konieczne były zwolnienia. Dlatego też pierwszym i najbardziej powszechnym działaniem adresowanym do pracowników starszych okazało się – a w niektórych firmach nadal okazuje się - masowe zachęcanie pracowników do przechodzenia na wcześniejsze emerytury<sup>7</sup>. Nawet jeżeli to działanie w stosunkowo krótkiej perspektywie stanie się niepotrzebne, to istnieje obawa, że pozostanie silne skojarzenie, że starszy pracownik to jest ten, który przechodzi na emeryturę w momencie uzyskania prawa do niej oraz że jest to kategoria pracowników „niepotrzebnych”. Takie przekonanie może znacznie spowolnić proces zmiany postrzegania pracowników starszych i osłabiać ich zdolność do bycia zatrudnionymi (ang. *employability*) czy też do utrzymania zatrudnienia.

<sup>7</sup> Od 1 stycznia 2010 wcześniejsze emerytury zostały zniesione, ale stale są pracownicy, którzy nabyli prawo do takiej emerytury, więc zjawisko korzystania z wcześniejszych emerytur nie zniknie z polskiego pejzażu w ciągu najbliższych kilku lat.



Okres masowego przechodzenia na wcześniejszą emeryturę to połowa lat 90-tych/początek lat 2000. Warto zauważyć, że zwolnienia, mimo że zwykle udawało się uniknąć zwolnień grupowych, miały ogromne rozmiary: w jednej z badanych firm doszło do redukcji zatrudnienia z poziomu 2500 pracowników w 1998 roku do poziomu 2000 pracowników w 2000 roku. Dziś, 10 lat później, zatrudnienie w firmie kształtuje się na poziomie 1000 osób. Nie wszystkie miejsca pracy były obsadzone nowymi pracownikami: przedsiębiorstwa się restrukturyzowały i wydzielały na zewnątrz pewne funkcje (outsourcing) - głównie funkcje wsparcia. Wydaje się, że przerosty zatrudnienia w dużych firmach, dawniej zwykle państwowych, oraz powszechna tendencja przechodzenia pracowników na emeryturę w momencie nabycia praw emerytalnych lub często nawet wcześniej, to kolejne zjawiska, które znacznie mogą utrudniać wdrażanie standardów zarządzania wiekiem.

Nie sposób też ignorować podstawową zasadę biznesu: firmy są przede wszystkim podmiotami ekonomicznymi, których celem jest generowanie zysku. Dlatego też w swym funkcjonowaniu zachowują się racjonalnie i wdrażają te rozwiązania, które pozwolą im na bardziej efektywne działanie. Przeprowadzone badanie w klarowny sposób pokazało, że firmy funkcjonujące w Polsce najczęściej jeszcze nie dostrzegają potrzeby pozyskiwania starszych pracowników lub utrzymania ich wśród osób zatrudnionych. Poza przypadkami pracowników o specjalistycznej wiedzy oraz unikalnym doświadczeniu, pozostali dojrzały pracownicy wydają się być łatwo „wymienialni”; co więcej, chętnie „wymienialni” na młodszych pracowników. Ta obserwacja odnosi się w szczególności do pracowników z niższymi kwalifikacjami, a także osób zatrudnionych w sektorach, gdzie gwarantowane są dodatkowe przywileje. Taka sytuacja ma, np. miejsce w sektorze energetycznym, gdzie każdy pracownik ma dodatkowe przywileje. To powoduje, że zatrudnienie osób z niższymi kwalifikacjami i niższym wynagrodzeniem, staje się *de facto* drogą dla firmy. Sytuacja ta często dotyczy pracowników starszych, bowiem przysługują im różne dodatki związane z długością zatrudnienia, np. dodatek stażowy.

Niektóre firmy nie rozważają wdrożenia specyficznych rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem z bardzo prostego powodu: wśród ich pracowników nie ma osób starszych. Jest to szczególnie zauważalne w przypadku firm, które pojawiły się w Polsce w latach 90-tych. Jeden z reprezentantów takiej firmy: *„Trzeba zwrócić na to uwagę, że my historycznie nie możemy mieć jeszcze struktury zatrudnienia innej [młodszej]. Jak byśmy popatrzyli na centralę, to jest ciekawy benchmark, to jak oni przyjeżdżają do nas, to mówią tak: jak tam pytamy o historię, to mówią 25 lat z firmą, 19 lat. I dla nich to tam nie ma niższego stażu (...) jak my tam mówimy 5, 6 lat z firmą, to jest przepaść. Ale oni mają historię 80-letnią. I jeśli my taką historię będziemy mieli, to ta grupa tych doświadczonych pracowników powyżej 45 roku życia będzie rosła. Więc ta specyfika firmy [w Polsce] jest też o tyle inna, że jak weszliśmy w latach 90-tych, to przyciągnęliśmy ludzi młodych, oni się jeszcze nie zdążyli zestarzeć. Myśmy przyciągali ludzi prosto po studiach, więc jak oni kończyli, mieli 27 lat, to oni dzisiaj mają prawie 40, 41, to się nam jeszcze nie łapią do tej grupy”* (kierownik ds. personalnych). Podobna sytuacja ma miejsce w takich firmach jak SAS Institute, Żywiec Zdrój, Microsoft czy Sygnity S.A.

Przeprowadzone badanie wykazało, że mimo braku powszechności wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, kierownicy najwyższego i średniego szczebla



zarządzania zaczynają dostrzegać problem starzenia się społeczeństwa i konieczności wydłużania aktywności zawodowej. Nie jest to tylko zagadnienie teoretyczne – praktycy doświadczyli braku kandydatów do pracy w okresie masowej migracji po 2004 roku. Wówczas to niektórzy pracodawcy zaczęli rekrutować pracowników starszych; aby do nich dotrzeć zwrócili się do urzędów pracy czy też gmin, np. na terenach popegeerowskich, z prośbą o pomoc. Dziś także emeryci, szczególnie młodzi, są atrakcyjnym zasobem, który można wykorzystywać w sposób elastyczny w momentach natężenia pracy. Z kolei oni są najczęściej zainteresowani dorobieniem do emerytury, ale tylko do tej wysokości, która nie pozbawi ich prawa do świadczenia. Wzrost zainteresowania zarządzaniem wiekiem może być także związany z niedawnymi zmianami z prawie. Nowe regulacje dotyczące klasyfikacji stanowisk w warunkach szkodliwych, w wyniku których część pracowników utraciła prawo do wcześniejszej emerytury, najprawdopodobniej spowodują zwiększenie liczby osób starszych pracujących dłużej.

Badanie pozwoliło sporządzić katalog najczęściej wymienianych utrudnień w zatrudnianiu i/lub utrzymaniu w zatrudnieniu pracowników starszych:

- naturalny spadek sprawności fizycznej na stanowiskach jej wymagających;
- zatrudnianie pracownika, który osiągnął wiek emerytalny na podstawie umowy o pracę jest droższe niż zatrudnienie go jako emeryta na innych zasadach, a jednocześnie osoby będące na wcześniejszej emeryturze zatrudniane są na ogół w niepełnym wymiarze czasu (bo w przypadku pełnego etatu utraciłyby prawo do świadczenia);
- przedemerytalny okres ochronny dla pracownika: pracodawcy często obawiają się, że pracownik zacznie wykorzystywać swój uprzywilejowany status;
- ograniczone możliwości przesunięcia pracowników starszych do innych zadań lub też wprowadzenia innej organizacji pracy, np. wykonywanie zadań cięższych z pomocą osoby młodszej;
- stereotypowe postrzeganie starszych pracowników jako nieskorych do zmian i nienowoczesnych, co przenosi się na postrzeganie całej firmy;
- szybkie przechodzenie na emeryturę w chwili osiągnięcia wieku emerytalnego przez pracownika starszego;
- preferencje w zatrudnianiu osób starszych mogą zostać odebrane jako dyskryminujące w stosunku do pozostałych kategorii pracowników firmy;
- trudniej dotrzeć do kandydatów w starszym wieku z informacją o wakacie;
- brak potrzebnych kwalifikacji u kandydatów starszych;
- duża konkurencja na rynku pracy, który wyraźnie preferuje pracowników młodszych.

Przeprowadzone badanie pozwoliło także na sformułowanie rekomendacji, które mogą spowodować, że firmy będą bardziej skłonne do wdrażania działania w zakresie zarządzania wiekiem:

- **Budowanie świadomości wśród kadry zarządczej wyższego i niższego szczebla:** jest ono konieczne po to, aby pokazać, że zarządzanie wiekiem jest istotnym elementem praktyki zarządzania zasobami ludzkimi i podnosi efektywność pracy;



- **Budowanie świadomości traktowania „różnego, lecz równego”**: należy budować zrozumienie, że traktowanie niedyskryminujące nie jest tożsame z takim samym traktowaniem wszystkich pracowników; wydaje się, że wśród pracodawców jest bardzo silnie zakorzenione przekonanie o konieczności traktowania „równego”, lecz jeszcze nie ma świadomości traktowania „różnego, lecz równego”;
- **Promowanie innego postrzegania pracownika starszego**: jest ono ważne, aby przełamać stereotyp osoby niesprawnej, niezmotywowanej, niechętej do nauki; należy konsekwentnie „przesuwać w górę” granicę wieku osoby starszej, bowiem klasyfikowanie pracownika 45+ jako starszego i „prawie na emeryturze” wydaje się być przedwczesne;
- **Nowa definicja relacji pracownik starszy - pracownik młodszy**: wdrażając specjalne działania adresowane do pracowników starszych należy unikać antagonizowania stosunków między pracownikami starszymi i młodszymi (młodzi lepiej wykwalifikowani bez pracy versus starsi gorzej wykwalifikowani „okupujący” miejsca pracy), należy być ostrożnym proponując działania adresowane do pracowników starszych, aby młodzi nie poczuli się dyskryminowani, a starsi „naznaczeni”;
- **Promowanie już istniejących działań adresowanych do pracowników starszych**: oferowanie przykładów wraz z maksymalnie dokładnym opisem narzędzia, barier w jego wdrożeniu oraz warunków udanego wdrożenia;
- **Zmiana regulacji dotyczących zatrudniania osób starszych**: dopóki dla pracownika i dla pracodawcy będzie korzystne, żeby pracownik przechodził na emeryturę natychmiast w momencie uzyskania do niej prawa i wracał do pracy w firmie w innym charakterze, kontynuowanie pracy na podstawie umowy o pracę przez osoby w wieku emerytalnym będzie rzadką praktyką;
- **Promowanie „późnych karier zawodowych”**: taka kampania promocyjna mogłaby być skonstruowana wokół historii podjęcia zatrudnienia przez osobę po 45 roku życia i zbudowania satysfakcjonującej kariery; wydaje się, że szczególnie w grupie kobiet po 45 roku życia drzemie znaczny potencjał; „późne” kariery łatwiejsze są do zrobienia w firmach, które szkolą od początku i w których liczą się umiejętności interpersonalne (np. handel, usługi);
- **Łączenie polityki tworzenia wiedzy w firmie i zarządzania nią z zarządzaniem wiekiem**: firmy zaczynają doceniać wagę kompetencji zawodowych i konieczność zatrzymywania ich w firmie; w tym kontekście prawdopodobnie zaczną inaczej patrzeć na pracowników starszych;
- **Indywidualny audyt wykorzystywanych narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi**: taki przegląd pozwoli na wybranie tych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, gdzie wdrożenie rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem będzie racjonalne i ekonomicznie uzasadnione;
- **Ograniczenie ambicji**: w chwili obecnej trudno mówić o kompleksowym modelu czy systemie zarządzania wiekiem w firmach funkcjonujących w Polsce; wydaje się, że wdrożenie dwóch - trzech inicjatyw może być postrzegane jako zarządzanie wiekiem na tym etapie rozwoju firm i w aktualnej sytuacji rynku pracy.



Konkludując, wdrażanie zarządzania wiekiem w Polsce dopiero się zaczyna. Warunkiem powodzenia działań adresowanych do pracowników starszych jest zbudowanie świadomości wśród kadry zarządczej i pracowników. Powinno być to działanie systematyczne i o długim horyzoncie; w firmie powinien zostać stworzony dobry klimat wokół działań adresowanych do starszych pracowników. Promowanie zatrudnienia i zarządzania pracownikami starszymi powinno pozostawać w ścisłym związku z zarządzaniem wiedzą, mentoringiem/coachingiem oraz szkoleniem prowadzonym przez trenerów wewnętrznych. Wydaje się, że w chwili obecnej działania adresowane do pracowników starszych skupiają się w czterech podstawowych dziedzinach:

- **Profilaktyka:** rozszerzona i specjalistyczna opieka zdrowotna, zachęcanie do aktywności fizycznej, udział w programach profilaktycznych; dla pracowników młodszych działania profilaktyczne mają przede wszystkim charakter zachęt do uprawiania sportu z nadzieją na to, że pozostając wysportowanymi, będą także dłużej pracowali i nie będą chorowali;
- **Ergonomia:** dostosowywanie miejsca pracy/zadań do stanu zdrowia i potrzeb pracowników, a wśród nich pracowników starszych; w swym podstawowym zakresie, czyli ocenie ergonomiczności miejsca pracy, jest to najczęściej rozwiązanie sformalizowane, w aspekcie zmiany stanowiska/zakresu obowiązków często ma charakter tymczasowych i indywidualnych rozwiązań, często bazujących na dobrej woli i chęci pomocy współpracowników; w niektórych firmach tworzone są specjalne „działy pracy chronionej”, w których mają szansę „dopracować” do emerytury osoby z pewnymi ograniczeniami; należy podkreślić, że stale dostosowania te są dokonywane w niewystarczającym stopniu i jeszcze nie weszły do powszechnych działań w ramach praktyki HR;
- **Mentoring/szkolenia wewnętrzne:** jest to dodatkowa lub alternatywna kariera zawodowa proponowana pracownikowi starszemu z predyspozycjami pedagogicznymi pozwalająca na przekazywanie wiedzy i doświadczenia pracownikowi młodszemu;
- **Szkolenia:** zarządzanie wiekiem zaczyna być obecne w programach szkoleniowych, głównie dla kadry kierowniczej lub dla osób, które w przyszłości będą zarządzać zespołami pracowników; są to działania nastawione na kształtowanie świadomości lub też na wypracowanie strategii zarządzania wiekiem w firmie.

Naturalne jest także, że w pewnego typu firmach i w pewnych sektorach gospodarki wdrożenie rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem będzie bardziej istotne niż w innych. Obserwacją prawdziwą dla firm z wszystkich sektorów i na każdym etapie rozwoju jest to, że zarządzanie wiekiem powinno być wdrażane w sposób przemyślany, dostosowane do realiów firmy, wykorzystywać już istniejące narzędzia i praktykę zarządzania zasobami ludzkimi. W przeciwnym razie pozostanie „teorią” i tematem nieprzystającym do realiów firmy. Rozwiązania w zakresie zarządzania wiekiem należy także projektować dynamicznie; ten system będzie się zmieniał wraz ze zmianami potrzeb pracodawców i pracowników.



Oczekiwanie bardziej kompleksowych rozwiązań na tym etapie rozwoju polskiego rynku pracy byłoby naiwnością. Jednocześnie w związku z procesami zachodzącymi na polskim rynku pracy można postawić tezę, że w ciągu najbliższych 5-7 lat znacznie większa liczba firm wdroży indywidualne systemy zarządzania wiekiem, a w perspektywie 10-15 lat prawdopodobnie będzie można mówić o modelu zarządzania wiekiem. Wówczas to do grupy pracowników „starszych wiekiem” wejdą „młode wilki” z lat 90-tych, które najprawdopodobniej wcale nie będą myślały o zaprzestaniu aktywności zawodowej, ale najpewniej będą miały potrzeby związane z wymiarem czasu pracy oraz jej organizacją.

W tabeli poniżej zidentyfikowano mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia związane ze stosowaniem narzędzi zarządzania wiekiem (analiza SWOT).

<b>Silne strony (Strengths )</b>	<b>Słabe strony (Weaknesses)</b>
<p><u>Wartość dodana</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ firmy zaczynają dostrzegać wartość wiedzy zawodowej związanej z wiekiem i doświadczeniem;</li> <li>➤ firmy zaczynają dostrzegać synergii działania zespołów mieszanych wiekowo;</li> <li>➤ firmy zaczynają inaczej postrzegać pracownika starszego: jako osobę sprawną, chętną do działania i z cennym doświadczeniem zawodowym;</li> </ul> <p><u>Zdrowie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rygorystyczne przestrzeganie zasad BHP może sprawić, że przyszli „starsi pracownicy” będą w dobrej formie i będą chcieli dłużej pracować;</li> <li>➤ w firmach zaczynają być wdrażane dodatkowe działania nastawione na podtrzymywanie zdrowia pracowników młodszych z nadzieją, że będą oni w dobrym zdrowiu, gdy osiągną wiek bardziej zaawansowany;</li> </ul> <p><u>Organizacja pracy</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nowa organizacja pracy, np. telepraca otwiera nowe możliwości pracy dla osób, które potrzebują więcej czasu w domu lub z różnych przyczyn wolą się nie przemieszczać;</li> </ul>	<p><u>Stereotypy</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ firmy często postrzegają negatywnie pracownika starszego jako mniej sprawnego, mniej zmotywowanego, niechętnie uczącego się nowych rzeczy;</li> </ul> <p><u>Brak przekonania</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ przekonanie, że „zarządzanie wiekiem to teoria i zachodni wymysł”;</li> <li>➤ zarządzanie wiekiem nie jest jeszcze naturalną potrzebą firmy: w wielu firmach pracują osoby młode, a wiele firm chce „odmłodzić” swą kadre;</li> <li>➤ zarządzanie wiekiem jest nowym trendem w zarządzaniu – w Polsce nie ma modeli, nie ma systemów, trzeba czasu, aby one powstały;</li> </ul> <p><u>Brak specyficznych rozwiązań</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ szkolenia zawodowe i narzędzia wspomagające transfer nabytych umiejętności do codziennej pracy nie są dostosowane do potrzeb pracowników starszych;</li> <li>➤ brak sformalizowanych lub śladowe, często nieformalne, praktyki zarządzania wiekiem;</li> <li>➤ stosunkowo ograniczone delegowanie wiedzy na temat zarządzania wiekiem na niższy poziom zarządzania;</li> </ul>





<p><u>Szkolenia/alternatywne kariery</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wzrasta znaczenie mentoringu jako skutecznej metody rozwoju pracowników w firmie - coraz więcej programów typu <i>train the trainer</i> i szkoleń dla trenerów wewnętrznych;</li> <li>➤ coraz więcej szkoleń współfinansowanych z EFS, które zawierają obowiązkowy moduł w zakresie zarządzania wiekiem i zmieniają świadomość kadry menedżerskiej;</li> </ul> <p><u>Dobre praktyki</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zagraniczne firmy wdrażają swoje modele zarządcze i odpowiednie polityki zarządzania zasobami ludzkimi, np. zarządzanie różnorodnością, którego elementem jest zarządzanie wiekiem, a to wpływa na praktykę firm polskich, a co najmniej uwrażliwia je na w/w zagadnienia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak elastycznych rozwiązań, które pozwoliłyby dostosować wymiar czasu pracy i wysokość wynagrodzenia do potrzeb/chęci pracownika starszego;</li> <li>➤ brak wiedzy czym jest zarządzanie wiekiem: firmy uważają, że zarządzają wiekiem w chwili, gdy wdrażają programy emerytalne lub zatrudniają swych dawnych pracowników – emerytów na podstawie umów cywilnoprawnych;</li> <li>➤ brak wiedzy o tym jak promować zatrudnianie i rozwój zawodowy osób starszych nie narażając się na zarzut o dyskryminowanie pracowników z pozostałych grup wiekowych;</li> <li>➤ mało kreatywności w myśleniu o rozwoju kariery zawodowej pracownika w firmie – w przypadku utraty sił fizycznych często brak pomysłów na jego alternatywną aktywność zawodową;</li> </ul> <p><u>Brak środków</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak osobnych budżetów na finansowanie zarządzania wiekiem – jest ono postrzegane jako działanie oparte głównie na dostosowaniach organizacyjnych;</li> </ul> <p><u>Trudność oceny efektów</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ trudność mierzenia rezultatów dodatkowo powstrzymuje przed inwestycjami w zarządzanie wiekiem;</li> </ul> <p><u>Brak partnera</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ związki zawodowe walczą stale o gwarancje zatrudnienia, a nie o szkolenia zawodowe i przekwalifikowujące adresowane do pracowników, w tym pracowników starszych;</li> </ul>
<b>Szanse (Opportunities)</b>	<b>Zagrożenia (Threats)</b>
<p><u>Trendy</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pojawia się potrzeba zatrudniania pracowników starszych wynikająca trendów demograficznych (starzenie się</li> </ul>	<p><u>Rynek pracy w Polsce</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak miejsc pracy w Polsce - stale rynek pracodawcy;</li> <li>➤ niedopasowanie kwalifikacji pracowników</li> </ul>



społeczeństwa, niższa dzietność, konieczność wydłużenia czasu pracy etc.);

- brak pracowników po roku 2004 spowodował naturalne zainteresowanie rekrutowanie pracowników starszych;

#### Zdrowie

- lepsza kondycja pracowników starszych, szczególnie w zawodach niewymagających siły fizycznej;

#### Zalety pracownika starszego

- pracownik starszy jest pracownikiem bardziej elastycznym, zwykle już nieobciążonym lub mniej obciążonym rodziną;
- pracownicy starsi są zmotywowani do pracy zwykle bardziej niż młodszy, bo wiedzą, że będzie im trudno znaleźć nową pracę, jeżeli stracą dotychczasową;
- starsi pracownicy wykonują swoją pracę dokładniej, mniej się spieszą, popełniają mniej błędów, są bardziej zaangażowani;
- starsi pracownicy posiadają głęboką wiedzę zawodową, rozumieją procesy i rozwiązania, których byli twórcami;
- starsi pracownicy są w mniejszym stopniu nastawieni na rywalizację, bardziej doceniają przynależność do grupy i dobrą atmosferę w zespole;
- starsi pracownicy zwykle cenią sobie stabilność i nie poszukują nowości;
- coraz więcej starszych pracowników chce pozostać aktywnymi na rynku i chce się rozwijać, są „młodzi duchowo”;

#### Otoczenie prawne

- nowelizacja ustawy o promocji i rynku pracy, dzięki której możliwe staje się przygotowanie zawodowe dla osób

starszych do zapotrzebowania zgłaszanego przez pracodawców, np. pracownicy starsi często nie dysponują takimi umiejętnościami jak, np. umiejętności ITC, zarządcze czy też znajomość języków obcych;

#### Postawy

- starsi pracownicy często nie są zainteresowani awansami lub rozszerzaniem odpowiedzialności zawodowej – taka postawa utrudnia ich ruch w organizacji i kształtowanie kariery;
- starsi pracownicy często są mniej kreatywni i są odtwórczy;
- silne przyzwyczajenie do przechodzenia na emeryturę w momencie uzyskania do niej uprawnień;
- stosunkowo niskie zainteresowanie kontynuowaniem zatrudnienia, szczególnie wśród pracowników z niskimi kwalifikacjami;

#### Niekorzystne rozwiązania

- niepełny wymiar czasu pracy najczęściej oznacza drastyczne zmniejszenie wynagrodzenia, na co pracownicy starsi zwykle nie mogą sobie pozwolić;
- tańsze jest zatrudnianie emeryta niż pracownika, który nabył uprawnienia emerytalne, lecz pozostaje zatrudniony w firmie na podstawie umowy o pracę;

#### Wczesne przechodzenie na emeryturę

- tradycja „wypychania” pracownika na emeryturę, aby zredukować jego stanowisko pracy (w firmach restrukturyzujących się) lub przyjąć osobę młodszą z niezbędnymi kwalifikacjami (w firmach reorganizujących i modernizujących się) jest bardzo powszechna;
- przerosty zatrudnienia w



dorośli – może się okazać, że w wyniku tego zapisu łatwiejsze będzie przekwalifikowywanie się i na rynku pojawi się więcej pracowników starszych z kwalifikacjami, których potrzebują pracodawcy.

sprywatyzowanych firmach państwowych są zwykle eliminowane poprzez „wysyłanie” pracownika starszego na emeryturę;

Brak wiedzy

- brak tradycji dostosowywania miejsc pracy do potrzeb pracowników starszych – na ogół rozwiązania w tym obszarze są jednorazowe i indywidualne.

## Załącznik 1. Lista respondentów

Lp.	Firma	Data wywiadu	Miejsce	Imię i nazwisko	Stanowisko
1.	Michelin Polska S.A.	13.05.2010	Olsztyn	Krzysztof Rogowski	Przewodniczący Międzyzakładowego Związku Zawodowego Chemik przy Michelin Polska SA
2.	Michelin Polska S.A.	13.05.2010	Olsztyn	Ewa Czarnecka	Kierownik działu Zakupy, koordynator programu zarządzania różnorodnością
3.	Michelin Polska S.A.	13.05.2010	Olsztyn	Marzanna Żerańska	Kierownik średniego szczebla (odpowiedzialna za stanowiska robotnicze)
4.	Michelin Polska S.A.	13.05.2010	Olsztyn	Bronisław Reddig	Kierownik działu Szkolenia, Serwis Personalny
5.	Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „Kampol”	18.05.2010	Legnica	Jacek Kamola	Prezes
6.	Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „Kampol”	18.05.2010	Legnica	Regina Witek	Pracownik działu księgowości
7.	Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „Kampol”	18.05.2010	Legnica	Elżbieta Matuszewska	Asystentka kierownika ds. sprzedaży
8.	Dalkia Poznań ZEC	25.05.2010 26.05.2010	Poznań, Warszawa	Katarzyna Wierska-Kuberka	Członek Zarządu, Dyrektor ds. Organizacji i Zarządzania
9.	Dalkia Poznań ZEC	25.05.2010	Poznań	Marek Durka	Dyrektor ds. produkcji
10.	Dalkia Poznań ZEC	25.05.2010	Poznań	Mariusz Matysiak	Kierownik liniowy (kierownik działu zarządzania ryzykiem)
11.	Dalkia Poznań ZEC	25.05.2010	Poznań	Piotr Tabaka	Członkowie Międzyzakładowego Związku Zawodowego



					Energetyków
12.	Dalkia Poznań ZEC	14.06.2010	Warszawa	Jan Ciężki	Przewodniczący Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego Pracowników Ruchu Ciągłego w Dalkia Poznań ZEC
13.	EC Wybrzeże	26.05.2010	Gdańsk	Adam Witkowski	Dyrektor ds. personalnych
14.	EC Wybrzeże	26.05.2010	Gdańsk	Brunon Stromski	Dyrektor ds. produkcji
15.	EC Wybrzeże	27.05.2010	Gdańsk	Ryszard Gajewski	Przewodniczący NSZZ „S” w EC Wybrzeże
16.	Centrum Techniki Okrętowej	27.05.2010	Gdańsk	Arleta Karpińska	Pracownik działu personalnego
17.	Centrum Techniki Okrętowej	27.05.2010	Gdańsk	Mateusz Weryk	Kierownik średniego szczebla (kierownik Ośrodka Mechaniki Konstrukcji Okrętu)
18.	Centrum Techniki Okrętowej	27.05.2010	Gdańsk	Adam Bocian	Przewodniczący rady pracowników
19.	Tesco Polska	15.06.2010	Warszawa	Emilia Pomianowska	Menadżer Sklepu
20.	Tesco Polska	16.06.2010	Kraków	Elżbieta Gołąb	Menadżer działu szkoleń i rozwoju
21.	Tesco Polska	16.06.2010	Kraków	Małgorzata Kafel	Kierownik ds. Wynagrodzeń i Świadczeń
22.	Tesco Polska	16.06.2010	Kraków	Katarzyna Sawicka, Robert Rybka	Przewodnicząca NSZZ Solidarność przy Tesco Członek NSZZ Solidarność przy Tesco, reprezentant Tesco w Sekcji Krajowej Pracowników Handlu NSZZ Solidarność



## Załącznik 2. Dyspozycje do wywiadów – reprezentanci kadry kierowniczej

### WYWIAD - PROJEKT „Z WIEKIEM NA PLUS” PRAKTYKA FIRM W POLSCE W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM

#### *Wstęp*

1. Proszę krótko scharakteryzować firmę: branża, typ produkcji/świadczonych usług, opis procesu produkcji/świadczania usług, liczba i dynamika zatrudnienia ogółem i w poszczególnych działach, charakterystyka zatrudnionych (płeć, wiek, kwalifikacje etc.) w poszczególnych działach (*mają to być informacje dodatkowe w stosunku do informacji pozyskanych przed wywiadem i tych, które mogą być pozyskane z ogólnie dostępnych materiałów*).
2. Proszę krótko scharakteryzować zakres Pana/Pani obowiązków na zajmowanym stanowisku?
3. Jak scharakteryzowałby Pan/Pani ogólną sytuację na rynku pracy w Polsce? Czy, i jeżeli tak, to w jaki sposób wpływa ona na praktykę zarządzania zasobami ludzkimi w firmie? Które z tych czynników mają największy wpływ?
4. Jak scharakteryzowałby Pan/Pani swoją firmę w odniesieniu do polityki zarządzania zasobami ludzkimi? (*innowacyjna, nowoczesna, podążająca za rynkiem, zachowawcza, opóźniona; czy HRM ma miejsce strategiczne w firmie, a dyrektor HR jest postrzegany jako business partner czy też pełni funkcję administracyjno-służebną?*)
5. Jak scharakteryzowałby Pan/Pani politykę pozyskiwania pracowników do firmy? Jakich pracowników chce Pana/Pani firma zatrudniać? Z jakimi kompetencjami? Co jest najważniejszym kryterium rekrutacji?
6. Jakie kryteria są używane w przypadku rozstań z pracownikami? (*pytanie opcjonalne: Czy miały miejsce w firmie zwolnienia zbiorowe lub monitorowane? Jeżeli tak, to jakie kryteria zastosowano w ich przypadku?*)

#### *Część I. Praktyka*

1. Jak w Pana/Pani firmie jest rozumiane zarządzanie różnorodnością? Czy jest to istotny temat/obszar praktyki zarządzania zasobami ludzkimi?
  - a. *Nie*: Jak Pan/Pani myśli dlaczego nie jest to istotny temat?
  - b. *Tak*: Jakie praktyki wchodzą w skład zarządzania różnorodnością?
2. Proszę wymienić trzy pierwsze skojarzenia, jakie przychodzą Panu/Pani do głowy, gdy pada termin „pracownik starszy”. Kto to jest „starszy pracownik”?
3. Czy są w Pana/Pani firmie działania adresowane do osób starszych? Jakie to są działania? Kto jest ich adresatem/jest uprawniony do korzystania z nich? (*definicja pracownika starszego - wiek*)
4. Jak opisałby Pan/Pani cel wprowadzenia tych działań?



5. Jakie były przesłanki wprowadzenia tych działań?
  - a. Czy wynikają one z filozofii, według której działa firma, czy też z przekonań osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie? (*powód wprowadzenia działań adresowanych do osób starszych – dla „świętego spokoju” lub faktycznie nowa jakość zarządzania zasobami ludzkimi*).
  - b. Czy skorzystali z możliwości wprowadzenia działań dot. zarządzania wiekiem w ramach udziału w projekcie dofinansowanym z UE?
6. W jakich obszarach są wprowadzane takie działania? Proszę podać przykłady konkretnych działań.
  - a. Ew. proszę określić, jakie działania są priorytetowe, a jakie mniej istotne.
  - b. Dla jakiego % pracowników zostały wprowadzone te działania? Dla jakich pracowników?
  - c. Czy wprowadzając te działania na czymś się wzorowali? Na czym? Na doświadczeniach innych firm / może oddziały ich firmy z innego kraju? Skorzystali z pomocy firmy doradczej (ew. doradców w ramach projektu), która zaproponowała plan działań i sposobu ich wdrożenia?
  - d. *W czasie omawiania każdego obszaru zostaną dodatkowo zadane następujące pytania:* Czy jakieś działania zostały wprowadzone/były podjęte próby wprowadzenia, ale się nie udały? Jakże to były działania? Jakże były przyczyny porażek we wdrożeniu? Jakże wnioski zostały wyciągnięte? Ew. jakie działania są planowane w przyszłości?

<b>Obszar</b>	<b>Przykładowe działania</b>	<b>Preferencje dla pracowników starszych/ew. eliminacja jakiejś grupy wiekowej lub preferencje dla niej</b>	<b>Oddzielne inicjatywy adresowane do pracowników starszych</b>
Rekrutacja	- inne procesy doboru (narzędzia, technika) - inne kryteria doboru - czy (i ew. jak) zapobiega się dyskryminacji pracowników starszych w standardowej procedurze rekrutacji?		
Szkolenia zawodowe, inicjatywy rozwojowe	- strategiczne podejście do szkoleń - regularne szkolenia - udział		



	<p>w inicjatywach rozwojowych</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dodatkowe fundusze na szkolenia</li> <li>- specjalne programy szkoleniowe dla osób starszych</li> <li>- inne metody szkoleniowe</li> <li>- szkolenie w czasie pracy</li> <li>- tworzenie zespołów pracowników w różnym wieku</li> <li>- dodatkowe motywowanie do nauki, usuwanie barier</li> </ul>		
Rozwój ścieżki kariery	<ul style="list-style-type: none"> <li>- planowanie kariery</li> <li>- kariera dualna</li> <li>- łączenie funkcji</li> <li>- osobne doradztwo w zakresie kariery dla pracowników starszych</li> </ul>		
Elastyczny czas pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ruchome godziny pracy</li> </ul>		
Nowa organizacja czasu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- telepraca,</li> <li>- dzielone etaty,</li> <li>- praca w niepełnym wymiarze czasu pracy</li> <li>- większy wymiar urlopu, szczególne warunki udzielania urlopu osobom starszym</li> <li>- praca „sezonowa”</li> </ul>		
Ochrona zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodatkowa ochrona zdrowia</li> <li>- inne wymagania</li> <li>- regularne badania</li> <li>- inna organizacja czasu pracy</li> <li>- zespoły wiekowo</li> </ul>		



	zróżnicowane (prace cięższe wykonują pracownicy młodsi)		
Ergonomia/projektowanie stanowiska pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inna organizacja miejsca pracy</li> <li>- częstsze lub dłuższe przerwy</li> <li>- przydzielenie młodszego pracownika, który może pomóc w cięższych pracach</li> </ul>		
Rotacja na stanowiskach pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rola coacha, trenera wew.;</li> <li>- przeciwdziałanie rutynie</li> <li>- przeciwdziałanie przeciążeniom mechanicznym</li> </ul>		
Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wsparcie w decyzji</li> <li>- „stopniowe” przechodzenie na emeryturę, specjalne urlopy</li> <li>- utrzymywanie kontaktu z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę</li> <li>- współpraca z emerytami, także nieodpłatna</li> <li>- doradztwo dla emerytów w „zarządzaniu emeryturą”</li> </ul>		
<i>Inne, nie wymienione obszary</i>	<i>Inne, nie wymienione działania</i>		

7. Czy jest to strategia kompleksowa czy też działania w pojedynczych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi nie powiązane ze sobą? W jakich obszarach są podejmowane działania?

a. Czy od początku było to kompleksowe działanie czy „wyrosło” z działania w pojedynczych obszarach?



8. W jakich obszarach muszą zostać podjęte działania, aby było widać efekt synergii?
9. Dlaczego zdecydowano się na taką, a nie inną kombinację działań w ramach zarządzania wiekiem?
10. Które z omawianych działań uważa Pan/Pani za narzędzia prewencyjne, a które za zaradcze?
11. Czy w firmie są jakiegokolwiek inicjatywy zaradcze, które mają horyzont długofalowy i są adresowane do młodych pracowników, żeby przynosić efekty jak staną się oni pracownikami starszymi?
  - a. Jakie to działania?
  - b. Jak są postrzegane?
12. Czy są wprowadzone jakiegokolwiek działania nastawione na budowanie wśród kadry kierowniczej i zwykłych pracowników świadomości wagi zarządzania starszymi pracownikami?
  - a. *Tak*: Jakie to działania? Jak zostały przyjęte?
  - b. *Nie*: Dlaczego nie podjęto takich działań?
13. Czy można powiedzieć, że praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w firmie jest zróżnicowana ze względu na wiek? Ew. są wdrażane inicjatywy zróżnicowane ze względu na wiek?
14. Jaka była/jest rola związków zawodowych/reprezentantów pracowników w zarządzaniu wiekiem? Jaka powinna być?
15. Jacy partnerzy inni niż związki zawodowe i kadra zarządcza byli/są zaangażowani w inicjatywę z zakresu zarządzania wiekiem? Jaki był/jest ich wkład? Jacy jeszcze partnerzy byłiby pożądanymi? Co mieliby robić?

## ***Część II. Finansowanie i efektywność***

1. Skąd wzięły się działania związane z zarządzaniem wiekiem?
  - a. *Implementacja źródeł stosowanych w Grupie* (źródło inspiracji, kopiowanie gotowych rozwiązań, adaptacja rozwiązań do warunków lokalnych, zupełnie nowe rozwiązania?)
  - b. *Wynik wdrażanych programów unijnych* (np. Phare, programy finansowane z EFS, z IW EQUAL etc.)
  - c. *Inne źródło inspiracji, jakie?*
2. Jak są finansowane działania związane z zarządzaniem wiekiem?
  - a. *z budżetu firmowego*
  - b. *ze środków unijnych*
  - c. *z innych źródeł*
3. Czy jest to stały, coroczny budżet czy ruchomy, zależny od sytuacji finansowej firmy?
  - a. *oddzielny budżet?*
  - b. *część ogólnego budżetu na dane działanie, np. budżet szkoleniowy?*
4. Jak są traktowane wydatki na działania dla starszych pracowników?
  - a. *priorytetowo?*
  - b. *jako dodatkowe i są redukowane w przypadku gorszej sytuacji finansowej?*
  - c. *tak samo jak budżety na inne działania?*



5. Czy te działania są na trwałe wpisane w praktykę zarządzania w firmie czy są okazjonalne, np. program eksperymentalny?
6. Od jakiego czasu funkcjonują? Od kiedy poszczególne działania?
7. Czy i jak jest oceniana ich efektywność? Po jakim czasie od wdrożenia można ją oceniać w przypadku poszczególnych narzędzi? Ocena jest jednorazowa, czy regularna? Czy wypracowali jakieś narzędzia do oceny efektywności? Czy mogą je udostępnić?
8. Czy ocena efektywności wpłynęła na kontynuację lub zaniechanie działań w zakresie zarządzania wiekiem?
9. Które z realizowanych działań są najbardziej skuteczne? Dlaczego?
10. Jakie są ich rezultaty? Jakie wskaźniki są stosowane, aby mierzyć efektywność tych działań? Jak w odniesieniu do poszczególnych działań?
  - a. *średni wiek osób zatrudnionych*
  - b. *średni okres czasu pracy w firmie*
  - c. *stan zdrowia*
  - d. *wypadkowość, absencja*
  - e. *liczba zespołów zróżnicowanych wiekowo*
  - f. *jakość pracy/produktywność/wydajność*
  - g. *inne, jakie?*
11. Które z realizowanych działań są najmniej skuteczne? Dlaczego?
12. Wdrożenie których działań się nie udało? Dlaczego?
13. Co wspomaga wdrażanie praktyki zarządzania wiekiem? Co je uniemożliwia?
  - a. W szczególności jakie zapisy prawne wspomagają wdrażanie działań mających na celu zarządzanie wiekiem? Jak je utrudniają lub wręcz uniemożliwiają?
  - b. Czy są jakieś przeszkody administracyjne? Innego rodzaju przeszkody?
14. Jakie są czynniki sukcesu?
  - a. *wysokość alokowanego budżetu*
  - b. *zaangażowanie partnerów*
  - c. *nagłaśnianie działań*
  - d. *uzyskanie poparcia pracowników dla tych działań*
  - e. *inne, jakie?*
15. Czy firma nagłaśnia swoje działania?
  - a. Jeżeli nie to dlaczego? Jeżeli tak, to w jakim celu?
16. Czy wdrożylibyście Państwo jeszcze raz te same działania? Jeżeli nie wszystkie, to które z nich?
17. Czy sposób wdrożenia byłby taki sam? Co ew. zrobilibyście Państwo inaczej?
18. Jakie macie Państwo plany na przyszłość związane z zarządzaniem wiekiem?



## Załącznik 3. Dyspozycje do wywiadów – reprezentanci pracowników

### WYWIAD - PROJEKT „Z WIEKIEM NA PLUS” PRAKTYKA FIRM W POLSCE W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM

#### *Wstęp*

1. Proszę krótko scharakteryzować firmę: branża, typ produkcji/świadczonych usług, opis procesu produkcji/świadczania usług, liczba zatrudnionych, zatrudnienie pod względem działów, charakterystyka zatrudnionych (płeć, wiek, kwalifikacje etc.) w poszczególnych działach (*mają to być informacje dodatkowe w stosunku do informacji pozyskanych przed wywiadem i tych, które mogą być pozyskane z ogólnie dostępnych materiałów*).
2. Proszę krótko scharakteryzować zakres Pana/Pani obowiązków na zajmowanym stanowisku/w ramach wypełnianej funkcji?
3. Jak scharakteryzowałby Pan/Pani politykę zarządzania zasobami ludzkimi stosowaną w firmie? (*innowacyjna, nowoczesna, podążająca za rynkiem, zachowawcza, opóźniona; czy HRM ma miejsce strategiczne w firmie, a dyrektor HR jest postrzegany jako business partner czy też pełni funkcję administracyjno-służebną?*)
4. Jakich pracowników chce Pana/Pani firma zatrudniać? Co jest najważniejszym kryterium rekrutacji?
5. Jakie kryteria są używane w przypadku rozstań z pracownikami? Czy miały miejsce zwolnienia zbiorowe lub zwolnienia monitorowane? Jeżeli tak, to jakie kryteria zwalniania pracowników zastosowano w takim przypadku?

#### *Część I. Praktyka*

1. Proszę wymienić trzy pierwsze skojarzenia, jakie przychodzą Panu/Pani do głowy, gdy pada termin „pracownik starszy”. Kto to jest „starszy pracownik”?
2. Czy są w Pana/Pani firmie działania adresowane do osób starszych? Jakie to są działania? Kto jest ich adresatem/jest uprawniony do korzystania z nich? (*definicja pracownika starszego - wiek*)
3. Jak opisałby Pan/Pani cel wprowadzenia tych działań?
4. W jakich obszarach są prowadzone takie działania? Proszę podać przykłady konkretnych działań.
  - a. Czy są jakieś preferowane, najbardziej popularne działania?
  - b. Dla jakiego % pracowników zostały wprowadzone te działania? Dla jakich pracowników?
  - c. *W czasie omawiania każdego obszaru zostaną dodatkowo zadane następujące pytania:* Czy jakieś działania zostały wprowadzone/były podjęte próby wprowadzenia, ale się nie udały? Jak te były działania? Jakimi były przyczyny



porażki we wdrożeniu? Jakie wnioski zostały wyciągnięte? Ew. jakie działania są planowane w przyszłości?

<b>Obszar</b>	<b>Przykładowe działania</b>	<b>Preferencje dla pracowników starszych/Ew. eliminacja jakiejś grupy wiekowej lub preferencje dla niej</b>	<b>Oddzielne inicjatywy adresowane do pracowników starszych</b>
Rekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inne procesy doboru (narzędzia, technika)</li> <li>- inne kryteria doboru</li> <li>- czy (i ew. jak) zapobiega się dyskryminacji pracowników starszych w standardowej procedurze rekrutacji?</li> </ul>		
Szkolenia zawodowe, inicjatywy rozwojowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategiczne podejście do szkoleń</li> <li>- regularne szkolenia</li> <li>- udział w inicjatywach rozwojowych</li> <li>- dodatkowe fundusze na szkolenia</li> <li>- specjalne programy szkoleniowe dla osób starszych</li> <li>- inne metody szkoleniowe</li> <li>- szkolenie w czasie pracy</li> <li>- tworzenie zespołów pracowników w różnym wieku</li> <li>- dodatkowe motywowanie do nauki, usuwanie barier</li> </ul>		
Rozwój ścieżki kariery	<ul style="list-style-type: none"> <li>- planowanie kariery</li> <li>- kariera dualna</li> </ul>		



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- łączenie funkcji</li> <li>- osobne doradztwo w zakresie kariery dla pracowników starszych</li> </ul>		
Elastyczny czas pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ruchome godziny pracy</li> </ul>		
Nowa organizacja czasu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- telepraca,</li> <li>- dzielone etaty,</li> <li>- praca w niepełnym wymiarze czasu pracy</li> <li>- większy wymiar urlopu, szczególne warunki udzielania urlopu osobom starszym</li> <li>- praca „sezonowa”</li> </ul>		
Ochrona zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodatkowa ochrona zdrowia</li> <li>- inne wymagania</li> <li>- regularne badania</li> <li>- inna organizacja czasu pracy</li> <li>- zespoły wiekowo zróżnicowane (prace cięższe wykonują pracownicy młodszy)</li> </ul>		
Ergonomia/projektowanie stanowiska pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inna organizacja miejsca pracy</li> <li>- częstsze lub dłuższe przerwy</li> <li>- przydzielenie młodszego pracownika, który może pomóc w cięższych pracach</li> </ul>		
Rotacja na stanowiskach pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rola coacha, trenera wew.;</li> <li>- przeciwdziałanie rutynie</li> <li>- przeciwdziałanie przeciążeniom mechanicznym</li> </ul>		



Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wsparcie w decyzji</li> <li>- „stopniowe” przechodzenie na emeryturę, specjalne urlopu</li> <li>- utrzymywanie kontaktu z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę</li> <li>- współpraca z emerytami, także nieodpłatna</li> <li>- doradztwo dla emerytów w „zarządzaniu emeryturą”</li> </ul>		
<i>Inne, nie wymienione obszary</i>	<i>Inne, nie wymienione działania</i>		

5. Czy jest to strategia kompleksowa czy też działania w pojedynczych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi nie powiązane ze sobą? W jakich obszarach są podejmowane działania?
  - a. Czy od początku było to kompleksowe działanie czy „wyrosło” z działania w pojedynczych obszarach?
6. W jakich obszarach muszą zostać podjęte działania, aby wprowadzone praktyki były maksymalnie efektywne?
7. Które z omawianych działań uważa Pan/Pani za narzędzia prewencyjne, a które za zaradcze?
8. Czy w firmie są jakiegokolwiek inicjatywy adresowane do młodych pracowników, które mają przynieść efekt, gdy staną się oni pracownikami starszymi?
  - a. Jakie to działania?
  - b. Jak są postrzegane?
9. Czy są wprowadzone jakiegokolwiek działania nastawione na budowanie wśród kadry kierowniczej i zwykłych pracowników świadomości wagi zarządzania starszymi pracownikami?
  - a. *Tak*: Jakie to działania? Jak zostały przyjęte?
  - b. *Nie*: Dlaczego nie podjęto takich działań?
10. Jaka była/jest rola związków zawodowych/reprezentantów pracowników w zarządzaniu wiekiem? Jaka powinna być?
11. Czy związki zawodowe wspomagają pracowników starszych wiekiem? Jeżeli tak to jak to robią?



12. Jacy partnerzy inni niż związki zawodowe i kadra zarządcza byli/są zaangażowani w inicjatywy z zakresu zarządzania wiekiem? Jaki był/jest ich wkład? Jacy jeszcze partnerzy byłiby pożądanymi? Co mieliby robić?

## **Cześć II. Finansowanie i efektywność**

1. Skąd wzięły się działania związane z zarządzaniem wiekiem?
  - a. *Implementacja źródeł stosowanych w Grupie* (źródło inspiracji, kopiowanie gotowych rozwiązań, adaptacja rozwiązań do warunków lokalnych, zupełnie nowe rozwiązania?)
  - b. *Wynik wdrażanych programów unijnych* (np. Phare, programy finansowane z EFS, z IW EQUAL etc.)
  - c. *Inne źródło inspiracji, jakie?*
2. Jak są finansowane działania związane z zarządzaniem wiekiem?
  - a. *z budżetu firmowego*
  - b. *ze środków unijnych*
  - c. *z innych źródeł*
3. Czy jest to stały, coroczny budżet czy ruchomy, zależny od sytuacji finansowej firmy?
  - a. *oddzielny budżet?*
  - b. *część ogólnego budżetu na dane działanie, np. budżet szkoleniowy?*
4. Jak są traktowane wydatki na działania dla starszych pracowników:
  - a. *priorytetowo?*
  - b. *jako dodatkowe i są redukowane w przypadku gorszej sytuacji finansowej?*
  - c. *tak samo jak budżety na inne działania?*
5. Czy te działania są na trwałe wpisane w praktykę zarządzania w firmie czy są okazjonalne, np. program eksperymentalny?
6. Od jakiego czasu funkcjonują?
7. Jak jest oceniana ich efektywność?
8. Które z realizowanych działań są najbardziej skuteczne? Dlaczego?
9. Jakie są ich rezultaty? Jakie wskaźniki są stosowane, aby mierzyć efektywność tych działań?
  - a. *średni wiek osób zatrudnionych*
  - b. *średni okres czasu pracy w firmie*
  - c. *stan zdrowia*
  - d. *wypadkowość, absencja*
  - e. *liczba zespołów zróżnicowanych wiekowo*
  - f. *jakość pracy/produktywność/wydajność*
  - g. *inne, jakie?*
10. Które z realizowanych działań są najmniej skuteczne? Dlaczego?
11. Wdrożenie których działań się nie udało? Dlaczego?
12. Co wspomaga wdrażanie praktyki zarządzania wiekiem? Co je uniemożliwia?
  - a. W szczególności jakie zapisy prawne wspomagają wdrażanie działań mających na celu zarządzanie wiekiem? Jak je utrudniają lub wręcz uniemożliwiają?
  - b. Czy są jakieś przeszkody administracyjne? Innego rodzaju przeszkody?





13. Jakie są czynniki sukcesu?

- i. wysokość alokowanego budżetu*
- ii. zaangażowanie partnerów*
- iii. nagłaśnianie działań*
- iv. uzyskanie poparcia pracowników dla tych działań*
- v. inne, jakie?*

14. Czy firma nagłaśnia swoje działania?

- a. Jeżeli nie to dlaczego? Jeżeli tak, to w jakim celu?

## Załącznik 4. Metryczka badanych firm

### **CENTRUM TECHNIKI OKRĘTOWEJ S.A.**

**Data powstania:** 1 stycznia 1971 roku.

**Własność:** jednoosobowa spółka Skarbu Państwa

**Profil:** działalność badawczo-rozwojowa dla gospodarki morskiej (cel: wspieranie innowacyjności przemysłu morskiego działalnością badawczo-rozwojową, projektową i informacyjną).

**Zatrudnienie:** 200 (w tym 170 na podstawie umowy o pracę, reszta to umowy cywilnoprawne).

**Inne:** średnia wieku ok. 46 lat (pracownicy w wieku 51 do 60 lat stanowią 28,2% załogi), zdecydowana przewaga osób z wykształceniem wyższym.

### **TESCO POLSKA Sp. z o.o.**

**Data powstania:** W listopadzie 1995 roku Tesco rozpoczęło swoją działalność w Polsce jako inwestor strategiczny sieci supermarketów Savia (przejęło 36 sklepów). Pierwszy sklep z logo Tesco został otwarty w 1998 roku we Wrocławiu

**Własność:** Grupa Tesco

**Profil:** prowadzenie hipermarketów wielobranżowych oraz supermarketów spożywczych (sklepy wielko powierzchniowe i kompaktowe) + usługi dodatkowe (karta kredytowa Tesco MasterCard, kredyt gotówkowy, sprzedaż ratalna, stacje paliw przy hipermarketach, UniKasa - opłacanie rachunków, wywoływanie zdjęć przez Internet, centra dystrybucyjne).

**Zatrudnienie:** 27, 5 tys. osób (w tym w centrali w Krakowie ok. 1000 os.)

### **MICHELIN POLSKA S.A.**

**Data powstania:** Michelin obecny jest w Polsce od 1994 roku; pierwsza filia Grupy Michelin w Centralnej i Wschodniej Europie w Warszawie.

**Własność:** Grupa Michelin

**Profil:** produkuje opony do samochodów osobowych i dostawczych, ciężarowych, opony lotnicze, motocyklowe, przemysłowe i rolnicze, a także przewodniki turystyczne i gastronomiczne, mapy i atlasy samochodowe oraz cyfrowe systemy nawigacji drogowej. Firma świadczy też internetowe usługi turystyczne. Michelin jest obecny w 170 krajach, w ciągu roku Grupa Michelin produkuje ok. 190 mln opon. Portfolio Grupy składa się z opon marek: Michelin, Kleber, BFGoodrich®, Uniroyal, Riken, Kronprinz, Taurus, Kormoran, Warrior, Siam-tyre.

**Zatrudnienie:** 4200.



## DALKIA POZNAŃ ZEC

**Data powstania:** 1967 - Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej (MPEC), 2002 – Dalkia przejęła 51% akcji, zmiana nazwy na Dalkia Poznań S.A. w 2004

**Własność:** Grupa Dalkia (w ramach grupy Veolia Environnement, od 2000 r. po podpisaniu umowy z Vivendi Environnement udziały nabył EDF)

**Profil:** Dalkia Poznań ZEC wytwarza ciepło i energię elektryczną w skojarzeniu dla aglomeracji poznańskiej oraz energię elektryczną dla krajowego systemu elektroenergetycznego. Dalkia jest producentem energii cieplnej, elektrycznej, również w kogeneracji, działającym w 40 miastach Polski, w tym Poznaniu i Łodzi, gdzie zarządza dużymi systemami energetycznymi zaopatrującymi w energię ciepłą ponad połowę mieszkańców oraz liczne zakłady przemysłowe, prowadzi diagnostykę, analizy i rekomendacje, eksperckie usługi z zakresu finansowania projektów i zarządzania kadrami.

**Zatrudnienie:** ok. 500

**Inne:** Firma dwuzakładowa, EC1 i EC2; średnia wieku w firmie ok. 47 lat, średnia płaca ok. 5500 zł, około 90% pracowników to produkcja.

## EC WYBRZEŻE S.A. GRUPA EdF

**Data powstania:** Zespół Elektrociepłowni Wybrzeże powstaje w 1960 r., kiedy to po raz pierwszy Elektrociepłownia Ołowianka, Elektrociepłownia Gdynia I oraz Elektrociepłownia Gdynia II rozpoczęły pracę jako jedna jednostka gospodarcza. W 2001 kończy się okres prywatyzacji, zarejestrowana zostaje EC Wybrzeże.

**Własność:** E.D.F. International (99,67%), 1 akcja Sarb Państwa, 0,33% osoby fizyczne

**Profil:** Produkcja ciepła i energii elektrycznej na potrzeby mieszkańców oraz wielu przedsiębiorstw i instytucji – wyprodukowane ciepło pokrywa 100% potrzeb miejskiej sieci ciepłowniczej w Gdańsku, Gdyni, Sopocie i Rumi. Trzeci w kraju producent energii elektrycznej wytwarzanej w pełnym skojarzeniu z ciepłem.

**Zatrudnienie:** ok. 1000 osób; ok. 560 pracowników produkcyjnych.

**Inne:** W skład Spółki wchodzi dwie Elektrociepłownie: Elektrociepłownia Gdańska (Ec2) i Elektrociepłownia Gdyńska (Ec3); ok. 57-58 % stanowią pracownicy produkcyjni; średnia wieku to ok. 47 lat.

## **Załącznik 5. IKEA – planowana kompleksowa strategia zarządzania wiekiem**

IKEA planuje podjęcie działań z zakresu zarządzania wiekiem w bliskiej przyszłości. Firma wzięła udział w projekcie „Zysk 50+” realizowanym przez Akademię Rozwoju Filantropii, chcąc poszerzyć swoją wiedzę na ten temat. Przygotowała politykę przyjazną pracownikom 50+, jednakże w momencie realizacji badania wdrożenie projektu nie zostało jeszcze oficjalnie zainicjowane w firmie, dlatego też IKEA nie zgodziła się na udział w badaniu. Firma zamierza przyciągnąć pracowników 50+ oraz wykorzystać ich doświadczenie i wiedzę w edukacji młodych pracowników. Planowane przez IKEA działania obejmują:

- dodatkowe świadczenie, które ma przysługiwać pracownikom odchodzącym na emeryturę po 10, 15, 20 lub 25 przepracowanych latach w firmie IKEA (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 pracy 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 (*success stories*);
- stosowanie elastycznych form 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;
- odpowiednią komunikację wewnętrzną pokazującą pracowników zróżnicowanych pod względem wieku, płci, narodowości;
- komunikację zewnętrzną dla potencjalnych pracowników, np. zamieszczanie zdjęć osób zróżnicowanych wiekowo w Internecie i w 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.

## Załącznik 6. Rekrutacja firm do badania

Lp.	Firma	Osoba kontaktowa	Zgoda na badanie
1.	Michelin	Anna Jankowska, Dyrektor ds. personalnych	Tak
2.	Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Kampol	Dział kadr	Tak
3.	Dalkia Poznań ZEC	Katarzyna Wierska, Dyrektor HR	Tak
4.	EC Wybrzeże	Adam Witkowski, dyrektor HR	Tak
5.	Centrum Techniki Okrętowej S.A.	Arleta Karpińska	Tak
6.	Tesco Polska	Elżbieta Gołąb, dział personalny	Tak
7.	TP SA	Zbigniew Krzysztoń (dyrektor ds. rozwoju i rekrutacji)	Nie
8.	SAS Institute	Maciej Druto (współpracownik SAS)	Nie
9.	Vattenfall	Dorota Trzcńska (dyrektor HR) Specjalista ds. polityki rozwoju Departament Personalny/Wydział Polityki Rozwoju Pracowników	Nie
10.	IKEA	Dział HR: Katarzyna Majewska Marta Podleśna, dział PR (pierwszy kontakt)	Nie
11.	McDonalds	Brak	Nie
12.	Bombardier	Alina Stolorz (dyrektor zarządzania personelem)	Nie
13.	Grupa Meblowa Szynaka	Artur Szynaka	NIE
14.	Dalkia Łódź	Piotr Szymczak (Szef wydziału szkoleń) Elżbieta Nitecka (Kierownik Wydziału kadr)	Nie
15.	LOT	p. Chylińska, dyrektor HR	Nie
16.	Blikle	Prof. Andrzej Blikle Agnieszka Bylicka, dyrektor działu personalnego	Nie ma działań.
17.	Carrefour	Katarzyna Kosel, Dyrektor Zasobów Ludzkich	Nie
18.	DPD Polska	Marta Westrych-Andrzejczyk, dyrektor personalny	Nie
19.	Microsoft	Marzena Budziszewska-Pettyn	Nie
20.	Żywiec Zdrój (Danone)	Edyta Górecka, dyrektor działu	Nie

		personalnego	
21.	Bank PEKAO SA	Elżbieta Rosiak	
22.	Filter Service	Bożena Szydłowska	Nie
23.	ZEMAT	Dział kadr	Nie
24.	Sygnity SA	Joanna Mazur	Nie
25.	AGORA SA	Barbara Grabowska	Nie
26.	Cadbury	Emilia Strzelecka	Nie
27.	Alior Bank	Marek Noster	Nie
28.	Getin Bank	Olga Domalewska, dział zarządzania zasobami ludzkimi	Nie
29.	Celsa Huta Ostrowiec	Ewa Binkowska	Nie
30.	PZU Życie	Dorota Wierzbicka-Bednarek	Nie
31.	Wojdyła	Dział Kadr	Nie