

WYZWANIA RYNKU PRACY

JAK RADZIĆ SOBIE Z NIEDOBOREM PRACOWNIKÓW (OSOBY 50+, POKOLENIE Z)?

Emilia Gawryluk

Data nagrania - 15.07.2024

Rozmowa z ekspertem jest realizowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, w ramach projektu Centrum Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.



Plan prezentacji:

1. [Dynamika rynku pracy.](#)
2. [Rewolucja przemysłowa 4.0.](#)
3. [Nowy model przywództwa i zarządzania.](#)
4. [Strategie radzenia sobie z niedoborem pracowników.](#)



Rynek pracy w Polsce

Braki pracowników na polskim rynku pracy to fakt. Wg danych GUS mamy obecnie około 22 mln aktywnych zawodowo Polaków. Szacuje się, że w ciągu najbliższej dekady z rynku pracy zniknie blisko milion pracowników, a równocześnie mamy na rynku ok. 5 mln osób w tzw. wieku produkcyjnym, którzy pozostają bezrobotnymi.

Równocześnie 72% organizacji w Polsce ma trudności w obsadzeniu stanowisk pracy nowymi pracownikami o pożądanym kompetencjach¹.

Dotyczy to w niemal równym stopniu średnich, dużych i małych przedsiębiorstw .



Kilka słów o demografii

Dane Eurostatu wskazują, że Europa to region starzejący się najszybciej. Na początku 2023 roku mediana wieku ludności UE osiągnęła 44,5 lata co oznacza, że połowa populacji UE była w wieku powyżej 44,5 lat, a druga połowa była młodsza. Jeszcze dekadę temu mediana była na poziomie 42,2. Polska, z medianą wynoszącą 42,6 lat jest na 16. miejscu czyli w połowie zestawienia.

W ciągu dekady w pięciu krajach Unii Europejskiej wiek populacji wzrósł o 4 lata i więcej. Są to Portugalia, Grecja, Hiszpania, Słowacja i Włochy. Wśród najszybciej starzejących się państw jest także Polska – mediana wieku w naszym kraju wzrosła w ciągu dekady o 3,8 roku czyli jesteśmy na 7 miejscu wśród najszybciej starzejących się państw UE.

Współczynnik obciążenia emerytalnego definiowany jest w UE jako stosunek liczby osób starszych (w wieku 65 lat i więcej) do liczby osób w wieku produkcyjnym (15–64 lata).

W Polsce współczynnik obciążenia demograficznego w styczniu 2023 r. wynosił 30,8 proc., co plasuje nas w gronie europejskich średniaków. Natomiast dużo gorzej Polska wypada w przypadku tempa wzrostu współczynnika obciążenia osób starszych. W porównaniu z 2013 rokiem Polska odnotowała największy wzrost wskaźnika w całej Unii Europejskiej (+10,4 p.p.).



Pułapka demografii

Prognoza ludności na lata 2023-2060 przygotowana przez GUS wskazuje, w scenariuszu głównym (średnim) liczba ludności w Polsce w 2060 roku wyniesie 30,4 mln osób. Scenariusz niski zakłada, że ten spadek będzie jeszcze głębszy i wyniesie 26,7 mln. **Najbardziej optymistyczny wariant szacunkowy zakłada, że będzie nas 34,8 mln.**

Przy czym starzejemy się w bardzo dynamiczny sposób i to co w kontekście gospodarki i rynku pracy ma tu kluczowe znaczenie to **kurcząca się grupa osób w tzw. wieku produkcyjnym**. I tak skrajne scenariusze pokazują tu liczbę 13,3 mln i 16,6 mln, co w porównaniu do 22,2 mln w 2022 roku oznacza spadek o 25% w scenariuszu wysokim i aż o 40% w niskim.

Da to efekt zwiększenia **współczynnika obciążenia demograficznego** osobami w wieku nieprodukcyjnym. W 2022 roku na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 70 osób w wieku nieprodukcyjnym. Kierując się scenariuszem głównym GUS w 2060 roku będzie to już 105 osób.

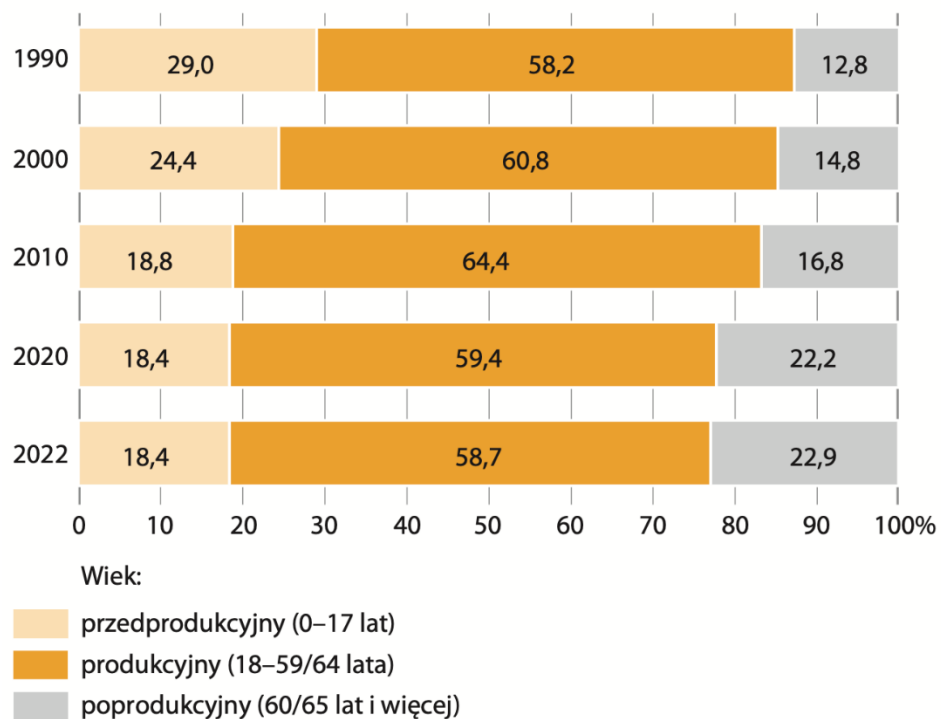
Dysproporcja pomiędzy liczbą pracowników wchodzących na rynek pracy, a liczbą osób odchodzących może spowodować poważne turbulencje już na przestrzeni niespełna dwóch dekad.

Potrzebna nam długofalowa strategia niwelowania skutków demografii – zarówno po stronie biznesu, jak i rządu oraz rozwiązań w zakresie polityki, wspierające aktywność zawodową osób w różnym wieku. Ważnym elementem jest patrzeć na te trendy z uwzględnieniem sytuacji powiatów i województw, nie tylko dużych miast, gdzie stopa bezrobocia przedstawia się imponująco nisko.

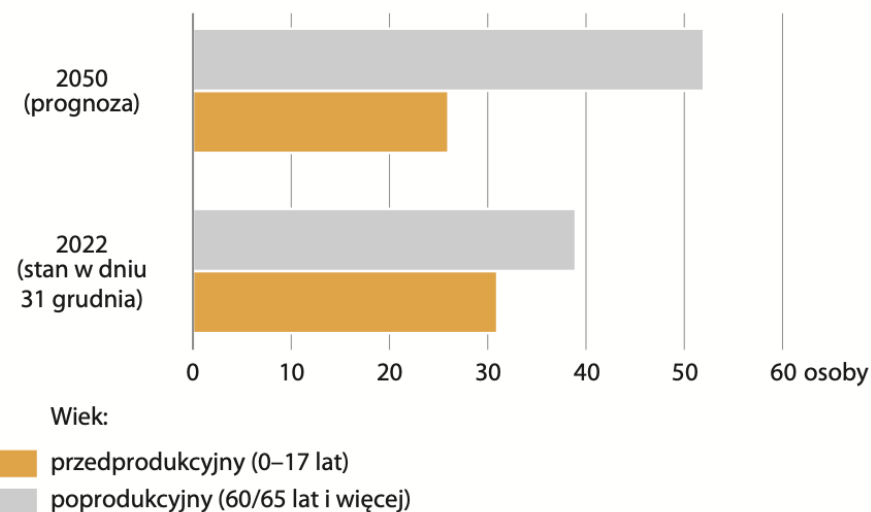


Starzejemy się, a prognozy są alarmujące

Ludność według ekonomicznych grup wieku (stan w dniu 31 grudnia)



Liczba osób w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym



Trendy demograficzne UE i Polska

Przyglądanie się przyczynom i potencjalnym skutkom zmian demograficznych pozwala podejmować działania, które pozwolą odpowiadać na nie.

- **Starzejemy się** – do 2050 roku odsetek osób w wieku 65+ wyniesie ok. 30% w porównaniu z ok. 20% obecnie. Według wyznaczników ustalonych przez ONZ "starym" nazywamy takie społeczeństwo, w którym 6% ludności osiągnęło 65. rok życia (taki poziom Polska osiągnęła w latach 60. ubiegłego wieku).
- **Żyjemy dłużej** – w Polsce ok. 38% społeczeństwa ma ukończone 50 lat, zaś niemal 26% ma ukończone 60 lat i więcej.
- **Mamy mniej dzieci** – w 2020 roku średnia liczba urodzeń na kobietę wynosiła 1,5.
- **Żyjemy w mniejszych gospodarstwach domowych** – liczba gospodarstw rośnie, podczas, gdy średnia wielkość gospodarstwa nadal spada. Liczba gospodarstw domowych składających się z 1. osoby w Polsce wynosiła w 2015 roku 20,1%, zaś w 2022 roku wzrosła do 26%
- **Pracujemy zdalnie** – w 2020 roku co 5. osoba pracowała z domu, w 2021 roku co czwarta.
- **Maleje liczba Europejczyków** – odsetek ludności Europy w stosunku do ludności świata, który obecnie wynosi 6%, spada i w 2070 roku szacuje się, że będzie stanowił ok. 4%



Skutki zmian demograficznych

Obserwowane trendy demograficzne wpływają na kilka obszarów:

- **Rynek pracy** – w miarę jak liczba ludności w wieku produkcyjnym w Europie maleje, utrzymanie wzrostu gospodarczego wymaga wprowadzenia na rynek pracy większej liczby osób lub zwiększenia wydajności dzięki postępowi technologicznemu i rozwojowi umiejętności.
- **Zatrudnienie** – ponieważ ludzie żyją dłużej i dłużej są zdrowi, wielu z nich chce nadal pracować, choć niekoniecznie w tym samym zawodzie.
- **Usługi opiekuńcze** – z uwagi na coraz większy odsetek osób starszych w UE wzrasta zapotrzebowanie na usługi opiekuńcze i chwieje się długoterminowa stabilność finansowa państw opiekuńczych.
- **Równowagę demograficzną** – tendencje demograficzne nie dotyczą każdego kraju i regionu w taki sam sposób: podczas gdy w jednych krajach UE przewiduje się spadek liczby ludności już w nadchodzących latach, w innych w tym samym okresie przewiduje się wzrost liczby ludności.
- **Regiony wiejskie** – ogólnie rzecz biorąc, są one bardziej dotknięte spadkiem liczby ludności spowodowanymi zmianami naturalnymi i wyjazdami migracyjnymi niż regiony w przeważającej mierze miejskie.
- **Pozycję UE na świecie** – zgodnie z przewidywaniami udział UE w światowej populacji w nadchodzących dziesięcioleciach będzie nadal spadał, dlatego coraz bardziej potrzebna jest ścisła współpraca na wszystkich szczeblach w celu zapewnienia konkurencyjności naszego jednolitego rynku.



Rewolucja przemysłowa 4.0

Znajdujemy się na początku przewrotu, który w sposób fundamentalny zmienia sposób w jaki żyjemy, pracujemy i utrzymujemy kontakty. (...)

Zmiany te, pod względem rozmiaru, tempa i zakresu, nie mają sobie równych w historii. (...)

Podstawowym zadaniem Czwartej rewolucji przemysłowej jest określenie sposobu współistnienia technologii i społeczeństwa. (...)



Rewolucja przemysłowa 4.0

To koncepcja obejmująca **zaawansowaną transformację technologiczną i organizacyjną przedsiębiorstw**. Dotyczy ona integracji łańcucha wartości, wprowadzania innowacyjnych modeli biznesowych oraz cyfryzacji produktów i usług. Implementacja tych rozwiązań jest możliwa dzięki nowoczesnym technologiom cyfrowym, zasobom danych i komunikacji w sieci współpracy między maszynami, urządzeniami i ludźmi. Napędzają ją rosnące, zindywidualizowane potrzeby klientów oraz trend personalizacji produktów i usług.

Jak wskazuje World Economic Forum, praca ludzka nie może być w pełni zastąpiona przez maszyny lub sztuczną inteligencję, ale automatyzacja i robotyzacja w znaczący sposób wpływają na rynek pracy. Mogą one stworzyć nowe możliwości dla pracowników, nowe miejsca pracy i niwelować jej ciężkie i złe warunki. Około 61% pracowników uważa, że zmiany technologiczne i globalizacja będą miały wpływ na ich obecne zatrudnienie¹.

Według danych PwC około 37% pracowników obawia się, że automatyzacja zagrozi ich karierze, a 60% nie widzi w przyszłości szans na stałą, stabilną pracę. Dlatego też 74% badanych wskazuje, że są gotowi podnieść swoje kwalifikacje lub przekwalifikować się, aby dostosować się do rynku pracy².

Czwarta rewolucja przemysłowa ma więc bezpośredni wpływ na rynek pracy i należy na nią patrzeć szeroko – zarówno przez pryzmat szans i zagrożeń z jakimi się wiąże dla pracowników jak i pracodawców, ale także szeroko rozumianych gospodarek.

¹ Źródło online: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/denmark-reskilling-revolution-future-of-work/>

² Źródło: PwC, Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation, 2019 rok.



Rewolucja przemysłowa 4.0 – szanse i zagrożenia dla pracowników

Szanse

- Powstanie nowych miejsc pracy.
- Podniesienie efektywności pracy.
- Polepszenie warunków pracy: technologia może przyczynić się do poprawy warunków pracy, eliminując ciężkie i niebezpieczne zadania oraz umożliwiając pracownikom skupienie się na bardziej kreatywnych i wartościowych działaniach.
- Możliwość zdobywania (i/lub rozwoju) nowych kompetencji.
- Elastyczność pracy (digitalizacja pozwala na większą elastyczność w organizacji pracy, umożliwiając pracę zdalną i lepsze zarządzanie czasem pracy).
- Wyrównanie szans na rynku pracy (np. kobiet, osób z niepełnosprawnościami).

Zagrożenia

- Likwidacja miejsc pracy (część zawodów jest zagrożona).
- Polaryzacja rynku pracy (może nastąpić większa polaryzacja rynku pracy, gdzie zapotrzebowanie na wysokokwalifikowanych specjalistów będzie rosło, podczas gdy pracownicy o niższych kwalifikacjach mogą mieć trudności z znalezieniem pracy).
- Polaryzacja wynagrodzeń (brak możliwości przekwalifikowania się, by móc wykonywać zawody wysokopłatne).
- Nierówności społeczne: rewolucja przemysłowa 4.0 może pogłębiać nierówności społeczne, zwłaszcza jeśli dostęp do nowoczesnych technologii i edukacji będzie ograniczony do określonych grup społecznych.



Rewolucja przemysłowa 4.0 – szanse i zagrożenia dla pracodawców

Szanse

- Poprawa konkurencyjności poprzez:
 - poprawa efektywności,
 - obniżenie kosztów.

Zagrożenia

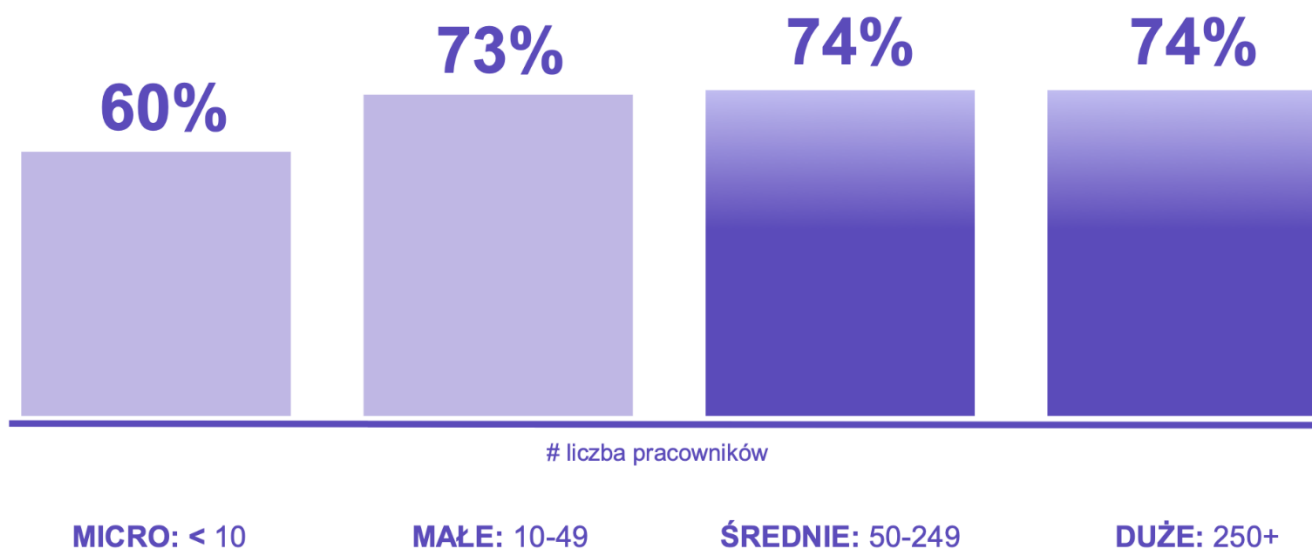
- Konieczność zmiany modeli biznesowych.
- Inwestycje w technologie.
- Inwestycje w rozwój pracowników i ich kompetencji.



Wyzwania polskiego rynku pracy

7 na 10 pracodawców deklaruje trudność w pozyskaniu osób o oczekiwanych kwalifikacjach – z każdym kolejnym rokiem mamy do czynienia z rosnącym niedopasowaniem kompetencyjnym pracowników względem błyskawicznie zmieniającego się świata biznesu.

Pracodawcy wskazują na trudności w rekrutacji osób o pożądanym kompetencjach. Wg badania ManpowerGroup niedobór talentów się pogłębia – wskaźnik ten jest w Polsce o 2 punkty % wyższy niż rok temu. Tendencja dotyczy przedsiębiorstw każdej wielkości.



Poszukiwane kompetencje – top 5 poszukiwanych kompetencji

Najtrudniejszymi do znalezienia wśród kandydatów umiejętnościami są te z zakresu IT & analizy danych, na drugim miejscu znalazły się kompetencje sprzedaży i marketingu, a następnie umiejętności techniczne, obsługa klienta oraz logistyka & operacje.

1. IT & analiza danych – 27%
2. Sprzedaż & marketing – 24%
3. Umiejętności techniczne – 23%
4. Obsługa klienta – 22%
5. Logistyka & operacje – 19%



Kompetencje miękkie

Dla pracodawców wyzwaniem jest rekrutowanie pracowników o pożądanych umiejętnościach miękkich. Najczęściej firmy mówią o niedoborze osób odpornych na stres i łatwo adaptujących się (34%), brakuje kandydatów myślących krytycznie oraz analitycznie (33%). Trudno jest także zdaniem pracodawców pozyskać pracowników wnikliwych, a także chętnych do nauki (27%).

Top 5 poszukiwanych kompetencji miękkich:

1. Adaptacja & odporność na stres.
2. Analiza & krytyczne myślenie.
3. Aktywne uczenie & wnikliwość.
4. Praca w zespole.
5. Umiejętność rozwiązywania problemów.



Nowy model przywództwa i zarządzania

W czasach szybkiego postępu technologicznego i zmieniających się globalnych priorytetów związanych ze zrównoważonym rozwojem i włączeniem społecznym grup dotąd marginalizowanych, model przywództwa ulega głębokiej transformacji.



Zarządzanie w świecie BANI

Powstanie koncepcji BANI podyktowały wydarzenia z ostatnich lat, m.in. pandemia i niespodziewane, szybkie zmiany, które pociągnęły za sobą uczucie chaosu, niepokoju oraz nieustannej potrzeby zrozumienia i określenia swojego „ja”.

Świat BANI został zaprezentowany przez Jamaisa Cascio w 2020 roku. Jest to rozwinięcie świata VUCA, który – według autora – nie wystarcza do opisanego ani zrozumienia otaczającej rzeczywistości i nadchodzącej przyszłości.

B (ang. Brittle) tłum. kruchy

A (ang. Anxious), tłum. niespokojny

N (ang. Non- linear), tłum. nieliniowy

I (ang. Incomprehensible), tłum. niezrozumiałe

Koncepcja ta skupia się na odpowiedzi na pytanie: Co robić i jak sobie radzić w obecnych czasach?



Przywództwo inkluzywne

Przywództwo inkluzywne czyli inaczej **włączające**, łączy w sobie cechy trzech modeli przywództwa:

1. przywództwa empatycznego – kładącego nacisk na zrozumienie i współpracę,
2. przywództwa transformacyjnego – inspirującego do potrzebnych zmian,
3. przywództwa dzielonego – uwzględniającego głos i perspektywę członków zespołu przy podejmowaniu decyzji.

To metoda tworzenia bezpiecznego, różnorodnego i akceptującego miejsca pracy.

Takie podejście promuje heterogeniczność, wspiera innowacyjność i przyczynia się do efektywnego zarządzania zespołem. Tym samym, jest to nie tylko sposób na zaspokojenie potrzeb członków zespołu i wysoką retencję, ale również strategia na rozwój i wzrost organizacji.

Do biznesu dotarł trend związany z docenianiem potencjału zróżnicowanych, multidyscyplinarnych zespołów, które łączą kolektywne możliwości kobiet i mężczyzn, osób o różnej sprawności, wrażliwości, kulturze oraz pracowników młodszych i starszych.



Budowanie inkluzywnego środowiska pracy

Możliwe jest poprzez:

1. docenienie unikalności każdego członka zespołu, jego potrzeb i godności,
2. dzielenie się obowiązkami i odpowiedzialnością,
3. wykorzystanie różnorodności, zasobów i talentów wszystkich członków zespołu,
4. równe traktowanie, akceptacja osób takimi jakie są oraz inspirowanie do rozwoju,
5. przeciwdziałanie stereotypom i uprzedzeniom.



5 zachowań inkluzywnego przywódcy

- 1. Buduj relacje:** pytaj i słuchaj, bądź ciekawy innych osób, promuj współpracę, zaufanie i otwartość.
- 2. Pogłębiaj samoświadomość:** korzystaj z licencjonowanych narzędzi do oceny stylów myślenia, działania, komunikacji i talentów, by umieć nazwać cechy, mocne i słabe strony swoje i swoich współpracowników.
- 3. Buduj kulturę feedbacku:** zapraszaj współpracowników do udzielania sobie wzajemnie i Tobie informacji zwrotnej jako elementu rozwoju osobistego, zawodowego oraz organizacyjnego.
- 4. Włączaj:** angażuj współpracowników przy podejmowaniu decyzji, pytaj o ich perspektywę i ocenę Twoich pomysłów, zachęcaj do proponowania swoich i dziel sprawiedliwie pracę.
- 5. Stawiaj na różnorodność:** zapraszaj na spotkania dotyczące strategii, conceptualizacji celów, planowanie oraz buduj zespoły projektowe z osób pochodzących z różnych środowisk.



Strategie radzenia sobie z niedoborem pracowników

Trendy demograficzne oraz dynamika zmian na rynku wymusza na pracodawcach pochylenie się nad tematem niedoboru pracowników.

Zarządzanie wiekiem to zestaw działań wewnątrz instytucji/ firmy, które pozwalają efektywnie i racjonalnie wykorzystać posiadane zasoby ludzkie. Jest to kluczowe z co najmniej 3 perspektyw:

- Społecznej, gdyż grozi nam zapaść systemu emerytalnego i finansów publicznych.
- Pracodawców/ Przedsiębiorstw, ponieważ w najbliższych latach przewiduje się niezmiennie niedobory pracowników, co może wpłynąć na ciągłość biznesu.
- Pracowników – przewidywany wzrost różnicy między dochodami z pracy a świadczeniem emerytalnym oraz coraz lepszy stan zdrowia spowoduje, że będą oni zainteresowani dłuższą (ale być może bardziej elastyczną) aktywnością zawodową.



Raportowanie ESG

Od kilku lat ESG zajmuje miejsce w pierwszej piątce najważniejszych trendów biznesowych. To trójwarstwowe podejście do zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności biznesu. Skrót ESG odnosi się do trzech kluczowych obszarów:

- **Środowiska (E - ang. Environmental)** - mowa tu o zaangażowaniu w ochronę środowiska i zrównoważony rozwój
- **Społeczne (S - ang. Social)** - odnoszące się do relacji firmy z otoczeniem i oddziaływania na pracowników, klientów czy społeczność lokalną
- **Korporacyjne (G - ang. Governance)**, konieczność stosowania wysokich standardów zarządzania i kontroli, by zapewnić transparentność i odpowiedzialność

Wprowadzenie podejścia ESG może przynieść wiele korzyści dla firm i organizacji, zarówno z punktu widzenia finansowego, jak i reputacyjnego.

Od 2025 roku wymogi będą dotyczyć ponad 3500 polskich przedsiębiorstw, a docelowo niemalże wszystkich przedsiębiorstw w najbliższych kilku latach (małe i średnie spółki giełdowe pierwszy raz będą zobowiązane złożyć raporty za rok 2026).



ESG, a rynek pracy

W kontekście rynku pracy warto przyrzeć się części dot. kwestii społecznych (S).
Oto kilka obszarów, które firmy mogą chcieć mierzyć w ramach tego elementu:

- **Dywersyfikacja zatrudnienia:** monitorowanie różnorodności w zatrudnieniu pod względem płci, pochodzenia etnicznego, wieku, orientacji seksualnej itp.
- **Bezpieczeństwo i higiena pracy:** śledzenie wskaźników dotyczących wypadków przy pracy oraz innych zagrożeń zdrowotnych i bezpieczeństwa w miejscu pracy.
- **Zadowolenie pracowników:** badanie poziomu satysfakcji pracowników, zagadnienia związane z work-life-balance i inicjatywami z zakresu wellbeing oraz ocena klimatu organizacyjnego.
- **Zaangażowanie społeczności lokalnej:** ocena wpływu działalności firmy na społeczność lokalną oraz podejmowanie działań na rzecz wspierania lokalnych inicjatyw społecznych i rozwoju.



Strategie przeciwdziałania niedoborowi pracowników 1/2

Wychodząc naprzeciw trudnościom pracodawcy mogą podejmować rozliczne działania mające na celu wypełnianie luki talentów w swoich organizacjach. Do działań takich należą m.in.:

- **budowanie spójnej, długofalowej strategii zarządzania wiekiem w organizacjach** (w tym mechanizmów i narzędzi pozwalających na pozostawanie pracownikom w wieku emerytalnym na rynku pracy);
- proponowanie większej elastyczności - zarówno w zakresie czasu np. elastyczne godziny, niepełny etat, elastyczność dot. miejsca pracy, praca hybrydowa;
- tworzenie różnorodnych wiekowo zespołów;
- inwestowanie w rozwój już zatrudnionych osób w różnym wieku;
- zatrudnianie niedoświadczonych pracowników;
- reskilling (koncentruje się na przekwalifikowaniu pracowników do nowych umiejętności) i upskilling (skupia się na podnoszeniu kwalifikacji w obecnych obszarach);



Strategie przeciwdziałania niedoborowi pracowników 2/2

- obniżenie oczekiwań w stosunku do kandydatów oraz sięganie po osoby bierne zawodowo i dojrzałych pracowników;
- rozwój nowych technologii, tu m.in. wdrażanie automatyzacji wybranych procesów (i/lub zadań);
- czasowe zatrudnienie pracowników (praca projektowa);
- otwarcie Polski na inne rynki, nie tylko Ukrainę – spójna i wspierająca polityka migracyjna;
- współpraca edukacji i biznesu – dostosowywanie programów nauczania do aktualnych potrzeb na rynku pracy (praktyki zawodowe, staże itp.);
- wzrost wynagrodzeń oraz benefitów pracowniczych.



Obszary i narzędzia zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem w organizacji polega na podejmowaniu aktywności, których celem jest zwiększenie wydajności firmy oraz pracujących w niej ludzi.

Jest kilka klasyfikacji dot. zarządzania wiekiem. Jedną z nich to klasyfikacja Naegela i Walkera, która obejmuje:

1. Rekrutację i selekcję pracowników.
2. Kształcenie ustawiczne.
3. Rozwój kariery zawodowej.
4. Elastyczne formy zatrudnienia.
5. Ochronę i promocję zdrowia.
6. Przesunięcia między stanowiskami.
7. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę.



Czy jest mi potrzebna strategia zarządzania wiekiem w organizacji?

Dynamika zmian na rynku powoduje, że wątków związanych z zarządzaniem niedoborem pracowników jest wiele i często wzajemnie się przenikają.

Większość organizacji działa w sposób bardzo pragmatyczny, tj. podejmuje działania jeśli widzi ku temu istotny powód np. odczuwa skutek niedoboru pracowników w swojej organizacji, co przekłada się na efektywność pracy i zyskowność firmy.

Warto jednak, korzystając z dostępnych już teraz danych myśleć o pracownikach, uwzględniając perspektywę długofalową – demografia jest nieubłagalna i dopływ do kompetentnych kadr jest i będzie coraz bardziej utrudniony.

Zastanawiając się nad wdrożeniem strategii zarządzania wiekiem w swojej organizacji warto odpowiedzieć sobie na wstępie na kilka pytań, które mogą być wskazówką do uruchamiania działań już teraz (lista pytań znajduje się na kolejnym slajdzie).

Nie jest to lista pełna, ale odpowiedź na te tylko pytania może być wskazówką, która skłoni do przyjrzenia się wyzwaniom i problemom, które mogą lub bezpośrednio wiążą się z wiekiem pracowników.

W kolejnym etapie będzie można się zająć wyborem odpowiednich narzędzi, by zapobiegać lub niwelować skalę wyzwań i problemów.



Pytania

- Czy na rynku na którym operuję brak jest odpowiednio wykształconych (przygotowanych) kandydatów do pracy?
- Czy moi menedżerowie mają trudności związane z zarządzaniem pracownikami w różnym wieku (najmłodsze pokolenia, osoby najbliżej okresu emerytalnego)?
- Czy w mojej firmie występuje wysoka rotacja wśród pracowników?
- Czy w mojej firmie istnieje system przekazywania wiedzy młodym pracownikom?
- Czy w mojej firmie występuje opór starszych pracowników przed zmianami dot. sposobu wykonywania pracy np. nowe systemy komputerowe, nowe technologie etc.?
- Czy w mojej firmie występuje brak chęci rozwoju ze strony pracowników dojrzałych i dostosowywania się do nowych technologii, nowoczesnych praktyk rynkowych?
- Czy w przypadku odejścia na emeryturę najstarszych pracowników moja firma nie utraci wiedzy niezbędnej do zapewnienia ciągłości procesów/ funkcjonowania?
- Czy w mojej firmie występuje niechęć do dzielenia się wiedzą (z młodymi, ale także nowozatrudnionymi pracownikami)?



Korzyści wdrożenia strategii zarządzania wiekiem w organizacji

1. Wzrost świadomości pracowników dot. różnorodności wiekowej w firmie (zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek).
2. Spadek odsetka osób odchodzących z organizacji (np. w związku z niemożnością pogodzenia życia zawodowego z prywatnym, w wyniku czego maleją koszty rekrutacji i szkolenia nowych pracowników).
3. Poprawa warunków pracy wszystkich pracowników, lepsza komunikacja i współpraca.
4. Wzrost motywacji pracowników – zaangażowanie pracowników w tworzenie strategii zarządzania wiekiem, dostosowania jej do faktycznych potrzeb pracowników daje w efekcie większe poczucie docenienia, co przekłada się na wyższą satysfakcję pracowników i ich związanie z firmą.
5. Zwiększenie liczby potencjalnych kandydatów do pracy (w wyniku wdrożenia np. elastycznych form pracy)
6. Poprawa stanu zdrowia pracowników (a w efekcie spadek absencji chorobowej) – a co za tym idzie wzrost wydajności pracy.
7. Możliwość zwiększenia zatrudnienia bez znacznego wzrostu kosztów organizacji miejsc pracy np. dzięki pracy z domu.
8. Poprawa wizerunku organizacji – Employer Branding.



Przykłady firm oraz wdrożonych rozwiązań 1/8

ORLEN S.A. – „Aktywny pracownik 50+ i emeryt”

Program „Aktywny pracownik 50+ i emeryt” został opracowany na podstawie przeprowadzonego kompleksowego sondażu diagnostycznego, którym objęto pracowników 50+ oraz osoby, które przeszły na emeryturę po ukończeniu 60. oraz 65. roku życia i przebywają na niej co najmniej rok. Program zawiera zbiór dobrych praktyk i zaleceń przyczyniających się do eliminacji lub ograniczenia zagrożeń psychospołecznych pracowników 50+. Na podstawie wyników badań zostały opracowane tematy szkoleń, które obejmują zarówno zdrowy styl życia, jak i bezpieczeństwo oraz media społecznościowe.

Accenture, NatWest – pakiety medyczne

NatWest oferuje możliwość zapisania członków rodziny pracowników i pracownic do pakietu „Senior” w ramach prywatnej opieki zdrowotnej wraz z szerokimi możliwościami rehabilitacji. Także Accenture oferuje możliwość objęcia prywatną opieką medyczną w ramach pakietu „Senior”. Ponadto w NatWest osoby będące pod opieką lub żyjące we wspólnym gospodarstwie domowym, mają bezpłatny, całodobowy anonimowy dostęp do Employee Assistance Programu, obejmującego m.in. psychologiczną pomoc kryzysową, krótkoterminową terapię, pomoc w znalezieniu opieki dla osoby zależnej czy pomoc prawną.



Przykłady firm oraz wdrożonych rozwiązań 2/8

Accenture – aplikacja „Thrive”

Wszyscy pracownicy i pracownice w Accenture mają dostęp do aplikacji o nazwie „Thrive”. Zawiera ona różnorodne zasoby skupiające się na zdrowiu psychicznym i ogólnym dobrostanie. Jedną z ciekawych opcji, jakie oferuje aplikacja, jest udział w specjalnym szkoleniu o nazwie „Thriving Caregivers”. Składa się ono z 27 lekcji poświęconych różnym aspektom opieki, również tej pełnionej wobec dorosłych osób zależnych. Szkolenie ma na celu poprawę zdrowia fizycznego i samopoczucia psychicznego opiekunów_ek. Oparte jest na badaniach naukowych i oferuje praktyczne strategie oraz drobne kroki do realizacji, uwzględniając różne etapy opieki oraz konkretne historie opiekunów i opiekunek. Kolejną możliwością w aplikacji „Thrive” jest dzielenie się swoim doświadczeniem oraz poznawanie historii innych pracowników i pracownic poprzez dodawanie i lekturę udostępnianych artykułów. Znajdziemy tu teksty na różnorodne tematy, włączając w to opiekę nad osobami starszymi czy rodzicami.

Tokai COBEX Polska – Platforma Wellbee

Pracownicy organizacji mają dostęp do platformy Wellbee, gdzie z określonym dofinansowaniem pracodawcy i bez limitu wizyt mogą korzystać ze wsparcia psychologicznego, włączając w to prowadzenie terapii. W ramach platformy mają dostęp do specjalistów oferujących wsparcie w takich obszarach, jak stres w pracy, wypalenie zawodowe, strata, ciężka choroba, ból i choroba, satysfakcja z życia, lęki, trauma, problemy w związku.



Przykłady firm oraz wdrożonych rozwiązań 3/8

GSK Polska oraz NatWest – płatny urlop opiekuńczy

Firma GSK zainicjowała płatny urlop na opiekę nad ciężko chorym członkiem rodziny, obejmujący 20 dni. Oferta jest skierowana do wszystkich pracowników, także do tych, którym nie przysługuje zasiłek opiekuńczy oferowany przez polskie prawo (np. w przypadku par jedнопłciowych). W GSK definicja członka rodziny została rozszerzona i uwzględnia małżonka, partnera, dziecko, rodzica pracownika oraz dziecko lub rodzica partnera. Od sierpnia 2023 r. 20 osób skorzystało z dodatkowego urlopu na opiekę nad ciężko chorym członkiem rodziny, 31 osób – z dopłaty do zasiłku opiekuńczego do 100% wynagrodzenia, a 33 osoby – z państwowego bezpłatnego urlopu na opiekę nad chorym członkiem rodziny, do którego GSK dopłaca do 100% wynagrodzenia. Podobne dodatkowe płatne urlopy opiekuńcze posiada także firma NatWest. Pracownicy organizacji mogą również skorzystać z urlopu związanego z żałobą.

GSK Polska – „Menopauza”

Wspiera osoby pracujące w doświadczaniu objawów menopauzy poprzez elastyczne opcje pracy, dostęp do opieki zdrowotnej i do pomocy w zakresie zdrowia psychicznego. Firma wprowadziła również rozwiązania w biurach służące odpoczynkowi (np. wellbeing room) i komfortowej pracy (dodatkowe wentylatory biurkowe). Ponadto stworzyła stronę internetową ze wszystkimi niezbędnymi informacjami na temat menopauzy, w tym przewodnikami, webinariami oraz czatem menopauzalnym – prywatną grupą i bezpieczną przestrzenią dla osób doświadczających objawów menopauzy.



Przykłady firm oraz wdrożonych rozwiązań 4/8

Accenture, NatWest - działania związane z menopauzą

W komunikacji wewnętrznej tematy związane z menopauzą poruszają również takie organizacje jak Accenture poprzez publikowane artykuły wyjaśniające medyczne i psychologiczne aspekty menopauzy czy webinar poświęcony temu tematowi, także z perspektywy osób bliskich. Także NatWest daje dostęp do ogromnego zbioru wiedzy dla osób z doświadczeniem menopauzy, a także bliskich takich osób. Dostępna jest także bezpłatnie aplikacja, pozwalająca lepiej zrozumieć zmiany, jakie przynosi menopauza i regularnie planować profilaktykę.

Volkswagen Poznań – „Dziękuję na emeryturę”

Program dedykowany jest wszystkim pracownikom przechodzącym na emeryturę, zapewnia uroczyste docenienie ich wkładu w firmę i oferuje kompleksowe wsparcie w procesie przejścia na emeryturę. Podczas specjalnych warsztatów poruszane są zarówno kwestie formalne, jak i temat zmiany i psychicznego przygotowania się do emerytury.



Przykłady firm oraz wdrożonych rozwiązań 5/8

Philip Morris – wizerunkowa i rekrutacyjna kampania outdoorowa „Stereotypy są u nas skreślone”

Kampania stanowiła formę walki ze stereotypami związanymi z jednej strony z wiekiem, a z drugiej z pracą w miejscu takim jak fabryka. Jej głównymi przekazami było pokazanie firmy jako stawiającej na równość płci i wynagrodzeń, wspierającej dialog pokoleń i świadomej, że wiek to nie bariera w kwestii awansów i rozwoju.

Do udziału w kampanii firma zaprosiła swoich pracowników. Ich zdjęcia pojawiły się na plakatach, które zostały zaprojektowane tak, aby ułatwić osobom dojrzałym aplikowanie, stąd np. dostępny numer telefonu, pod który można zadzwonić i dowiedzieć się więcej na temat oferowanych warunków zatrudnienia. Kampania spotkała się z bardzo dobrym przyjęciem zarówno wśród pracowników firmy, jak i kandydatów do pracy w Krakowskiej Fabryce Philip Morris.

Sukces w zachęcaniu różnorodnych osób do kandydowania na stanowiska widać w liczbach: 8849 nowych użytkowników na stronie karier (wzrost o 12% osób 45+ i wzrost o 5% kobiet).



Przykłady firm oraz wdrożonych rozwiązań 6/8

Johnson & Johnson Innovative Medicine Poland – „Reverse Mentoring”

„Reverse Mentoring” w Johnson & Johnson Innovative Medicine Poland to odwrócona forma klasycznego mentoringu, w której mentorami są osoby reprezentujące młodsze pokolenie lub posiadające krótsze doświadczenie, a osobami mentorowanymi – pracownicy z długoletnim stażem. Głównymi założeniami projektu są wymiana wiedzy i umiejętności, przełamanie utartych schematów i wzmacnianie współpracy w firmie poprzez integrację międzypokoleniową w zróżnicowanym środowisku biznesowym. Projekt jest realizowany w pełni z inicjatywy pracowników. Pierwsza edycja projektu trwała pięć miesięcy i uzyskała bardzo pozytywne oceny (4,78/5,0) od 38 uczestników. W związku z tym projekt jest kontynuowany i został rozszerzony o praktyczny, profesjonalny warsztat z umiejętności komunikacyjnych, dostosowany do potrzeb osób z różnych pokoleń. Uczestnicy projektu doświadczyli korzyści, takich jak nowa perspektywa, rozwój technologiczny i umiejętności komunikacyjne oraz wsparcie w karierze.



Przykłady firm oraz wdrożonych rozwiązań 7/8

NatWest - sieć pracownicza Grupa HomeLife

NatWest: Grupa HomeLife jest nakierowana na sprawy związane z rodziną i osobami zajmującymi się dorosłymi zależnymi. Sieć promuje dostępne dla wszystkich rozwiązania, jak Employee Assistance Programme dostępny dla osób pracowniczych i mieszkających z nimi, czynny 24/7 i operujący w różnych językach. Dla osób, które rozpoczynają swoje obowiązki opiekuńcze wobec osoby dorosłej, przygotowany został szereg szkoleń i publikacji, np. Care Concierge czy Caring for Loved One, w ramach programu Moments that matter. Sieć prowadzi także szereg grup wsparcia Carers Cafe, gdzie gromadzą się osoby dzielące podobne opiekuńcze doświadczenia. Regularnie organizowane są spotkania otwarte, gdzie osoby pracownicze mają szansę opowiedzieć, jak realnie ich życie rodzinne zostało wsparte przez dostępną dla wszystkich pracę hybrydową w elastycznych godzinach, jak pomógł Compassionate Leave czy Dependant Leave, czyli pełnopłatne pozakodeksowe urlopy potrzebne w czasie opieki nad dorosłym zależnym.

Z kolei sieć Grupa GenNow w Johnson Innovative Medicine Poland jest nakierowana na skuteczną komunikację i współpracę międzypokoleniową, która pozwala rozwijać się pracownikom, niezależnie od stopnia kariery zawodowej, na którym się znajdują.



Przykłady firm oraz wdrożonych rozwiązań 8/8

Antal – #Antal dla równych szans

Projekt #Antal dla równych szans objął wszystkich(85 osób) zatrudnionych w firmie w roli konsultanta.

W ramach programu organizowano cykle spotkań i szkoleń, które miały na celu zwiększenia świadomości w zakresie różnorodności oraz inkluzywnych ogłoszeń o pracę i rekrutacji bez uprzedzeń, skoncentrowanej na kompetencjach nowych pracowników. Projekt #Antaldla równych szans przez 95% osób, które brały udział w szkoleniu, został oceniony dobrze lub bardzo dobrze, a zdecydowana większość uważa, że szkolenie było przydatne i inspirujące. Po wprowadzeniu nowych zasad firma w ciągu pół roku odnotowała wzrost o ponad 20% liczby aplikacji na ogłoszenia napisane według nowych zasad, które są zgodne z założeniami inkluzywności, a także wzrost o ponad 30% liczby odwiedzin stron z ogłoszeniami na portalach pracy.





Kontakt:

tel.: +48 607 236 799

e-mail: emilia.gawryluk@odcienibiznesu.pl

www.odcienibiznesu.pl

Emilia Gawryluk

Praktyczka biznesu i menedżerka z kilkunastoletnim doświadczeniem zdobywanym w strukturach wiodących międzynarodowych korporacji oraz polskiej spółki z branży logistycznej, która była notowana na giełdzie.

Jest certyfikowaną trenerką i konsultantką biznesową. Od ponad dekady wspiera organizacje oraz pracujących tam menedżerów w rozwoju umiejętności menedżerskich i radzeniu sobie z bieżącymi wyzwaniami, w tym m.in. zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi, przygotowaniem organizacji do zmian demograficznych w kraju, w którym za 25 lat ponad 40% populacji będzie miało ukończone 60 lat.

Specjalizuje się w temacie zarządzania oraz sprzedaży i obsługi klienta, z naciskiem na klienta dojrzałego – pomaga organizacjom zadbać o efektywność i ciągłość biznesową w obliczu dynamicznych zmian demograficznych.

Stworzyła i prowadzi audycję [Odcienie biznesu](#), w której zaprasza liderów i liderki, przedstawicieli różnych branż do rozmowy o świadomym liderstwie, budowaniu kariery, różnorodności i inkluzji oraz wyzwaniach współczesnego świata.

Za chwilę światło dzienne ujrzy jej kolejny projekt #Generations #AgePower, w którym spotyka się z przedstawicielami różnych pokoleń i wspólnie obala mity dotyczące podziałów i wojen międzypokoleniowych, pokazując równocześnie jak wiele może zmienić dialog i kooperacja różnych pokoleń.

