



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Tytuł:

Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach

Autorzy:

Jacek Liwiński, Ośrodek Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW

Urszula Sztanderska, Ośrodek Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW

Projekt graficzny i skład:

ATO

© Copyright by Uniwersytet Warszawski

Warszawa 2013

ISBN: 978-83-932802-2-3

Publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Projekt jest realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim w latach 2009-2013.

Informacje na temat projektu dostępne są na stronach internetowych:

www.parp.gov.pl oraz www.zarządzaniewiekiem.pl

Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży.

Wydanie I

Nakład: 2000

Spis treści

1.	Wstęp	4
2.	Cele zarządzania wiekiem	6
2.1.	Definicja zarządzania wiekiem	6
2.2.	Czy wiek faktycznie ma znaczenie?	7
2.3.	Konsekwencje zmian demograficznych dla rynku pracy w Polsce	10
2.4.	Powody zainteresowania pracodawców zarządzaniem wiekiem	13
2.5.	Bariery stosowania zarządzania wiekiem	15
3.	Obszary i narzędzia zarządzania wiekiem	18
3.1.	Rekrutacja i selekcja	18
3.1.1.	Rekomendowane narzędzia	19
3.1.2.	Korzyści dla organizacji	24
3.1.3.	Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	26
3.1.4.	Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi	26
3.2.	Kształcenie ustawiczne	28
3.2.1.	Rekomendowane narzędzia	28
3.2.2.	Korzyści dla organizacji	33
3.2.3.	Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	34
3.2.4.	Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi	34
3.3.	Rozwój kariery zawodowej	35
3.3.1.	Rekomendowane narzędzia	35
3.3.2.	Korzyści dla organizacji	38
3.3.3.	Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	39
3.3.4.	Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi	40
3.4.	Elastyczne formy pracy	41
3.4.1.	Rekomendowane narzędzia	41
3.4.2.	Korzyści dla organizacji	46
3.4.3.	Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	46
3.4.4.	Praktyczne rady dla organizacji planujących wdrożenie	47
3.5.	Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy	48
3.5.1.	Rekomendowane narzędzia	48
3.5.2.	Korzyści dla organizacji	54
3.5.3.	Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	54
3.5.4.	Trudności napotymane przy wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi	55
3.5.5.	Monitorowanie efektów	55
3.6.	Przesunięcia między stanowiskami	56
3.6.1.	Rekomendowane narzędzia	56
3.6.2.	Korzyści dla organizacji	59
3.6.3.	Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi	59
3.7.	Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę	60
3.7.1.	Rekomendowane narzędzia	60
3.7.2.	Korzyści dla organizacji	63
3.7.3.	Monitorowanie efektów	64
3.7.4.	Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie	64
3.8.	Motywowanie	65
3.8.1.	Rekomendowane narzędzia	65
3.8.2.	Korzyści dla organizacji	66
4.	Pojedyncze działania, czy system zarządzania wiekiem?	67
4.1.	Podejście kompleksowe	67
4.2.	Korzyści dla organizacji	67
4.3.	Czynniki sprzyjające wdrożeniu strategii zarządzania wiekiem	67
4.4.	Przykłady stosowania strategii zarządzania wiekiem	68
5.	Czynniki sprzyjające wdrożeniu zarządzania wiekiem	74
6.	Podsumowanie	76
	Bibliografia	79

1. Wstęp

Starzenie się ludności i niska dzietność od ponad 20 lat są traktowane w Europie Zachodniej jako zagrożenie dla rynku pracy (Auer, Fortunly 2000). Związany z nimi spadek zasobów siły roboczej grozi w nieodległej perspektywie poważnym niedoborem pracowników i załamaniem systemu emerytalnego.

Rosnąca świadomość tego problemu zmienia cele polityki rynku pracy. W wielu krajach jednym z głównych priorytetów tej polityki jest zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych, a zarządzanie wiekiem (ZW) w organizacjach uważane jest za istotny czynnik sprzyjający jego osiągnięciu.

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

W Polsce ZW jest tematem, który dopiero zaczyna funkcjonować w przestrzeni publicznej – pierwsze polskie publikacje na ten temat pojawiły się zaledwie 5-6 lat temu, ale w ostatnim czasie ich liczba rośnie, m.in. za sprawą projektów finansowanych z funduszy strukturalnych. Znamienne jest i to, że w 2010 roku w trakcie poszukiwania przez zespół realizujący projekt „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw” polskich firm, które świadomie i kompleksowo stosują ZW, okazało się, że znalezienie takich firm jest zadaniem niemal niewykonalnym, pomimo dość szerokiego zakresu poszukiwań. Oznacza to, że obecnie idea ZW, choć coraz szerzej w Polsce popularyzowana, w samych przedsiębiorstwach i instytucjach, będących pracodawcami, jest prawie nieznaną i wymaga intensywnej promocji m.in. przy pomocy publikacji prezentujących przykłady dobrych praktyk i ukazujących pozytywne efekty ich stosowania.

Celem niniejszego opracowania jest zaproponowanie organizacjom szerokiego katalogu działań z zakresu ZW. Są to różnorodne działania należące do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza do zarządzania różnorodnością, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów pracy dzięki temu, że uwzględniają dostosowanie się do preferencji, potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. W związku z tym, że w perspektywie najbliższych 10-20 lat pracodawcy będą musieli zmierzyć się z problemem silnego spadku podaży pracy w Polsce, co będzie skutkowało potrzebą korzystania w większym stopniu z zasobów pracy osób starszych (w tej grupie są obecnie największe rezerwy siły roboczej). Należy podkreślić, że proponowane działania zarządzania wiekiem mogą z powodzeniem służyć zwiększeniu zdolności do pracy osób starszych, a tym samym wydłużeniu ich aktywności zawodowej. Celem niniejszego opracowania jest więc de facto uwrażliwienie pracodawców na możliwości pełniejszego wykorzystania potencjału osób w różnym wieku, w tym osób starszych.

Podstawowym adresatem opracowania są organizacje (firmy, instytucje), a dokładniej osoby odpowiedzialne w nich za tworzenie oraz realizację polityki ZZL. Ponadto wydaje się, że opracowaniem mogą być zainteresowane instytucje otoczenia biznesu i przedstawiciele administracji publicznej, którzy prowadzą politykę związaną z zarządzaniem wiekiem i osobami 50+, jak i ci, którzy realizują inne polityki – np. politykę zatrudnienia, ograniczania bezrobocia, dochodową, socjalną – których powodzenie jest uwarunkowane skutecznością aktywizacji zawodowej starszego pokolenia.

Proponowany katalog działań został opracowany na podstawie gruntownego przeglądu zagranicznej i krajowej literatury dotyczącej zarządzania wiekiem, w tym zarówno publikacji promocyjnych i poradnikowych skierowanych do pracodawców, jak i opracowań zawierających wyniki badań naukowych. Ponadto wykorzystano wyniki trzech badań własnych przeprowadzonych w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”:

- badania dobrych praktyk dotyczących ZW, które zostało przeprowadzone w 5 polskich przedsiębiorstwach;
- badania ewaluacyjnego wdrożeń systemów ZW w 57 przedsiębiorstwach, które w latach 2011-2012 skorzystały z usług szkoleniowo-doradczych w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”. Badanie miało na celu szczegółową ocenę przydatności poszczególnych narzędzi ZW;
- badania ewaluacyjnego wdrożeń strategii ZW w 15 przedsiębiorstwach w ramach projektów, które otrzymały dofinansowanie w konkursie na ponadregionalne projekty zamknięte PO KL/2.1.1/2009/Z.

Informacje ze wszystkich tych źródeł pozwoliły na stwierdzenie nie tylko, jakie narzędzia stosuje się w celu zarządzania wiekiem, ale również, jakie korzyści przynosi organizacjom ich stosowanie, jakie warunki są konieczne, żeby je wdrożyć oraz jak można sobie radzić z ewentualnymi problemami przy ich wdrażaniu.

W celu efektywnego wdrożenia zaproponowanych narzędzi ZW osoby odpowiedzialne za zarządzanie organizacją, w tym za zarządzanie zasobami ludzkimi, powinny zidentyfikować kluczowe wyzwania związane z wiekiem pracowników, przed którymi stoi organizacja, oraz dobrać do nich adekwatne narzędzia ZW. Jednocześnie wybrane narzędzia powinny się wzajemnie uzupełniać (tworząc system zintegrowanych działań), przez co pozytywny wpływ każdego z nich może ulec wzmocnieniu.

2. Cele zarządzania wiekiem

2.1. Definicja zarządzania wiekiem

W oparciu o inne opracowania dotyczące zarządzania wiekiem (m.in. Walker 1997, Taylor 2006) oraz doświadczenia z realizacji projektu przyjmujemy, że:



Zarządzanie wiekiem polega na prowadzeniu wewnątrz organizacji działań dostosowanych do preferencji, potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, które pozwalają racjonalnie i efektywnie korzystać z potencjału zasobów ludzkich organizacji.

Z powyższej definicji wynika po pierwsze, że zarządzanie wiekiem (ZW) zakłada dostosowanie działań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) do specyficznych możliwości lub potrzeb pracowników, które wiążą się z ich wiekiem, na przykład z doświadczeniem zawodowym rosnącym wraz z wiekiem, czy z pogarszającym się stanem zdrowia. Po drugie, ZW powinno obejmować wszystkich pracowników, a więc zarówno starszych, jak i młodych. Po trzecie, celem tych działań jest stworzenie warunków do wydajnej pracy dla pracowników w każdym wieku.

W większości publikacji dotyczących ZW podkreśla się, że polityka ta może być użyta do lepszego wykorzystania potencjału osób starszych, który, jak się zakłada, nie jest w pełni wykorzystany (np. Naegele i Walker 2006, Walker 1998, Taylor 2006, Urbaniak 2007). Ukierunkowanie polityki ZW na osoby starsze uzasadnia się pilną potrzebą podniesienia aktywności zawodowej w tej grupie, ale również pełniejszym wykorzystaniem tych, którzy już są aktywni i pracują zawodowo.

Wbrew tej powszechnej tendencji definicja przyjęta w niniejszym opracowaniu nie eksponuje potrzeby kierowania działań na starszych pracowników. Wynika to z przekonania, iż stosowanie szczególnych działań adresowanych do starszych pracowników dyskryminowałoby osoby młode, te zaś mają również swoje specyficzne potrzeby i możliwości, których nieuwzględnianie obniża ich szanse i efektywność ich zatrudnienia.¹ Po drugie, ZW ukierunkowane na osoby starsze jest odrzucane przez organizacje zatrudniające głównie młodych pracowników, a to utrudnia lub nawet uniemożliwia jego implementację, podczas gdy ZW odnoszące się do wszystkich pracowników miałyby charakter uniwersalny i nie budziło sprzeciwu.

Poza tym wydaje się, że ZW, jako odnoszące się do wszystkich grup pracowników, i tak będzie częściej stosowane w odniesieniu do osób starszych, bo zmiany demograficzne sprawiają, że grupa ta będzie w kolejnych latach coraz liczniejsza, więc siłą rzeczy pracodawcy będą zmuszeni do stosowania narzędzi zapewniających wysoką wydajność ich pracy. W tym kontekście kluczowe wydaje się uświadomienie wszystkim przedsiębiorstwom i instytucjom, które korzystają z pracy najemnej, gwałtowności i nieuchronności zmian demograficznych oraz potrzeby dostosowania narzędzi ZW do wyzwań stojących przed organizacją.

¹ W Polsce przepisy antidyskryminacyjne zostały wprowadzone do Kodeksu Pracy w 2001 roku.

2.2. Czy wiek faktycznie ma znaczenie?

Zastanawiając się nad zasadnością stosowania polityki ZW, kluczowa wydaje się odpowiedź na pytanie: czy istnieją powody dla stosowania różnej polityki ZZL w odniesieniu do osób w różnym wieku?

Po pierwsze, wiek już obecnie jest istotny dla pracodawcy ze względów formalnoprawnych (np. tzw. wiek ochronny, wiek emerytalny, dofinansowywanie szkoleń dla pracowników 45+ ze środków publicznych, niższe składki od wynagrodzeń studentów). Należy tu dodać, że regulacje te sprzyjają nierównemu traktowaniu osób w różnym wieku, tj. preferowaniu osób 45+ i studentów oraz dyskryminacji osób w wieku przedemerytalnym.

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

Po trzecie, wiek może być istotny na etapie rekrutacji ze względu na stereotypowe postrzeganie osób w różnym wieku. Ramka 2.1 zawiera obszerny wykaz cech uznanych przez specjalistów HR za typowe dla osób młodych (30-) oraz starszych (45+). Na przykład osoby starsze często uważane są za doświadczone, ale jednocześnie niechętne zmianom, natomiast osoby młode cenią się za biegłość w korzystaniu z nowoczesnych technologii, zaś za ich słabą stronę uważa się roszczeniowość. Świadomość tych cech daje szansę lepszego wykorzystania mocnych stron każdej z tych grup oraz w miarę możliwości minimalizowania stron słabych. Jednocześnie jednak niesie za sobą ryzyko bezkrytycznego kierowania się stereotypami. W każdej organizacji zapewne bez trudu można znaleźć osoby, które nie będą się wpisywały w zaprezentowany schemat, czyli na przykład osobę starszą, która akceptuje częste zmiany, a nawet je inicjuje, lub osobę młodą, która posiada na tyle duże doświadczenie, że mogłaby się nim z powodzeniem dzielić z niejednym starszym pracownikiem. Należy więc każdego pracownika traktować w sposób indywidualny i mając świadomość potencjalnych zalet osób w różnym wieku, należy zidentyfikować jego indywidualne zalety i zrobić z nich jak najlepszy użytek.

Ramka 2.1.

Postrzeganie pracowników przez osoby odpowiedzialne za ZZL

Grupa wiekowa 30-

mocne strony	słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ■ elastyczność – otwartość na zmiany, nowe rozwiązania, łatwość adaptacji do nich ■ mobilność – chęć do zmiany miejsca pracy, żeby się rozwijać, a nawet wyjazdu za granicę ■ kreatywność ■ otwartość na nowe wyzwania ■ dynamiczność ■ szybkość w przyswajaniu wiedzy ■ biegłość w pracy z komputerem i innymi nowoczesnymi technologiami ■ brak nawyków (osoby w wieku do 25-27 lat) – powodujący łatwiejsze ukierunkowanie na wymagane tory działania ■ niższe koszty zatrudnienia – niższe składki od wynagrodzeń dla studentów 	<ul style="list-style-type: none"> ■ roszczeniowość – wysokie wymagania płacowe ■ niecierpliwość – chęć szybkiego awansu i podwyżek ■ zawyżone mniemanie na temat swoich kompetencji, zarozumiałość ■ wysokie wymagania odnośnie równoważenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym (work-life balance) ■ nielojalność – skłonność do częstych zmian pracy, oczekiwanie specjalnej oferty rozwojowej ■ porywczność, wybuchowość ■ lekkie podchodzenie do swoich obowiązków – mała dokładność, duża wypadkowość przy pracy

Grupa wiekowa 45+

mocne strony	słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ■ duża wiedza i doświadczenie – praca w sposób zaplanowany, optymalny ■ dzielenie się wiedzą, wynikające z potrzeby uznania, bycia ekspertem ■ doświadczenie życiowe, dystans ■ spokój – radzenie sobie w kontakcie z klientem w stresujących sytuacjach ■ stabilność – przewidywalność, silne utożsamianie się z firmą ■ cierpliwość i systematyczność ■ zaangażowanie w pracę – dokładność, solidność ■ umiejętność ciężkiej pracy i szacunek dla niej ■ odpowiedzialność ■ dyspozycyjność 	<ul style="list-style-type: none"> ■ posiadanie złych nawyków – obciążenie i trudność w ich eliminacji ■ niska chłonność w trakcie szkoleń ■ mało elastyczni – niechęć do zmian, wykonywania innych obowiązków niż dotychczas ■ niska mobilność – niechęć do zmiany miejsca pracy ■ trudności z autoprezentacją ■ słaba znajomość języków obcych ■ częstsza absencja z powodu chorób ■ stosunkowo niska siła fizyczna lub dolegliwości (np. kręgosłupa) utrudniające lub uniemożliwiające wykonywanie prac ciężkich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych przeprowadzonych w 72 przedsiębiorstwach w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

Poza tymi przypadkami, przy prawidłowym zarządzaniu zasobami ludzkimi nie powinna występować potrzeba różnicowania działań w zależności od wieku. Problemy kojarzone z wiekiem często nie wynikają z niego, lecz mają inne przyczyny. Na przykład:

- duża rotacja młodych pracowników nie wynika z tego, że są młodzi, tylko z tego, że znajdują się na początku kariery zawodowej i poszukują odpowiedniego miejsca pracy, w którym najlepiej wykorzystają swój potencjał;
- to, że starsi pracownicy rzadziej uczestniczą w szkoleniach niż młodzi, wynika nie z wieku, ale raczej z tego, że starsi mają większą wiedzę od młodych i szkoda im czasu na szkolenia, w trakcie których nie dowiedzą się wiele nowego lub wręcz przeciwnie – z tego, że starsi w ogóle nie byli szkoleni i teraz nie mają takiego nawyku i obawiają się, że sobie nie poradzą; a z drugiej strony relatywnie krótki czas dzielący ich od uzyskania uprawnień emerytalnych powoduje, że relacja korzyści ze szkoleń do ich kosztu (pieniężnego i nakładu czasu) może wskazywać na nieopłacalność takich działań.

Podsumowując, wiek pracowników ma stosunkowo niewielkie znaczenie, a jeśli takie znaczenie się ujawnia, to w odniesieniu tylko do niektórych procesów HR. Jeśli jednak okazuje się, że jego znaczenie jest duże, to prawdopodobnie jest to przejawem dyskryminacji mającej źródło w stereotypach. Np. jeśli z góry zakłada się, iż młody pracownik odejdzie z danego miejsca pracy, to nie oferuje mu się właściwych warunków pracy, nie wyznacza ambitnych zadań, nie projektuje długookresowej ścieżki rozwoju zawodowego i to właśnie staje się rzeczywistą przyczyną odejść z pracy. Jeśli zaś z góry nie proponuje się szkoleń starszym pracownikom, to tym trudniej później zachęcić ich do kształcenia. Wydaje się więc, że ZW powinno służyć głównie wyeliminowaniu dyskryminacji ze względu na wiek, prowadząc w ten sposób do wzrostu efektywności wykorzystania zasobów ludzkich organizacji.

Adresatami polityki ZW nie powinny być więc osoby w konkretnym wieku (np. 45+, 50+, 30-), ale raczej osoby, których dotyczą problemy lub wyzwania najczęściej wiążące się z wiekiem. Przykładowo mogą być nimi:

- osoby 60-letnie, których wydajność pracy jest niska w związku z pogarszającym się stanem zdrowia, a zarazem mniejszą sprawnością fizyczną – pracodawca mógłby im zaproponować na przykład darmowy dostęp do konsultacji specjalistycznych oraz rehabilitacji, a jednocześnie poprawę ergonomii stanowisk pracy lub przesunięcie do mniej uciążliwej pracy, w której nie uwidoczniłyby się ich ograniczenia;
- osoby 45-letnie, mające niewystarczające kompetencje w związku z zaniedbaniami pracodawcy w obszarze szkolenia i awansu zawodowego – pracodawca mógłby im zaproponować uzupełnienie luk kompetencyjnych w oparciu o system oceny pracowniczej oraz korzystając ze szkoleń dofinansowanych z EFS;
- osoby 25-letnie, które chcą się szybko rozwijać i awansować oraz preferują nowoczesne metody komunikacji – dla nich odpowiednimi narzędziami byłyby ocena pracownicza oparta na kompetencjach, wytyczone ścieżki karier, adekwatne szkolenia, w tym e-learningowe, mentoring, może również telepraca.

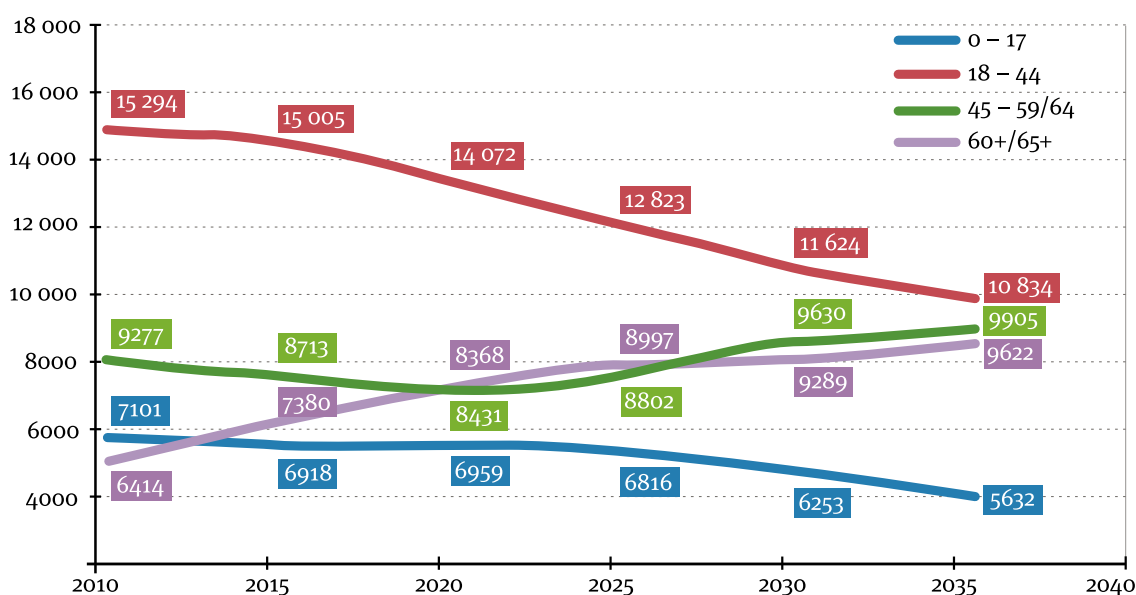
Powyższe działania skierowane do osób 60- i 45-letnich mają charakter zaradczy. Lepszym rozwiązaniem jest stosowanie działań profilaktycznych rozłożonych na cały okres kariery pracownika w organizacji (ang. life course approach; np. Taylor 2006) ze względu na długookresowy wpływ na zdolność do pracy takich czynników jak na przykład: promocja zdrowia i zapobieganie chorobom, szkolenia i rozwój zawodowy i wyposażenie stanowisk pracy.

2.3. Konsekwencje zmian demograficznych dla rynku pracy w Polsce

Jednym z podstawowych argumentów przemawiających za stosowaniem zarządzania wiekiem jest starzenie się ludności. W Polsce czynnik ten ma szczególne znaczenie, gdyż już teraz znajdujemy się w fazie głębokich przemian demograficznych – w latach 2010-2015 ubędzie w skali kraju 76 tys. osób. Nie jest to dużo, ale siła zmian ujawnia się dopiero, kiedy spojrzeć na ich rozkład według wieku. Przede wszystkim zmaleje liczba ludności w wieku produkcyjnym, tj. 18-59 lat dla kobiet i 18-64 lata dla mężczyzn. W tym przedziale wieku ubędzie 564 tys. osób, tj. odpowiednik blisko 5,5% pracujących ogółem, a ponad 6% pracujących poza rolnictwem.² Ten spadek nasili się w kolejnych latach – do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż w 2010 roku, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys., co stanowi równowartość aż 28,2% populacji osób pracujących poza rolnictwem w 2010 roku. O pracowników będzie więc coraz trudniej. Szczególnie trudno będzie o pracowników stosunkowo młodych. Wprawdzie do 2015 roku liczba osób w wieku 18-44 lata zmaleje tylko o 289 tys., ale już do 2020 r. ten ubytek wyniesie 1222 tys., zaś do 2035 r. – 4459 tys.

Rysunek 2.1.

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



Źródło: GUS (2009a).

Tymczasem **potencjalne rezerwy zatrudnienia tkwią w populacji osób starszych**, szczególnie w wieku 45-59/64 lata. Ich liczba początkowo wprawdzie również będzie spadać (od 2010 do 2015 r. o 564 tys., do 2020 o 846 tys., ale do 2035 r. ogółem ta grupa będzie liczniejsza niż obecnie o 628 tys. osób). Jednocześnie aktywność zawodowa tej grupy pozostaje stosunkowo niska, potencjalnie istnieje więc możliwość zwiększenia jej partycypacji w zatrudnieniu. O ile bowiem osoby w wieku 18-44 lata są aktywne zawodowo w 76,2%, a pracujących jest wśród nich 67,6%, o tyle w grupie osób w wieku 45-59/64 lata aktywnych zawodowo jest 67,2% a pracujących 62,2%. Gdyby udział pracujących w grupie wieku 45-59/64 lata był taki sam, jak wśród osób w wieku 18-44 lata, to pracowałoby o 486 tys. osób więcej, co wskazuje na znaczne, potencjalne

² Wszystkie dane demograficzne wykorzystane w tym rozdziale i będące podstawą do obliczeń własnych pochodzą z GUS (2008), zaś dane o pracujących z GUS (2013).

rezerwy zatrudnienia, które w dużym stopniu mogłyby skompensować zmniejszenie się liczby osób w wieku produkcyjnym.³

Jednak aktywizacja osób w wieku 45-59/64 lata może być w nadchodzących latach niewystarczająca, ponieważ obie populacje – ta w wieku 18-44 lata i ta w wieku 45-59/64 lata – będą maleć (do 2020 r. pierwsza z nich skurczy się o 1222 tys., druga zaś o 846 tys.) i dopiero w późniejszym okresie osób w wieku 45-59/64 zacznie przybywać (przy jeszcze głębszym spadku młodszej populacji). Trzeba więc będzie sięgnąć po osoby, które do tej pory zaliczono do tzw. wieku poprodukcyjnego, spośród których dziś pracuje bardzo mało, bo zaledwie 415 tys. (populacja liczy 6642 tys.), przy czym przeważają wśród nich osoby pracujące na własny rachunek, w tym w rolnictwie. Jeśli więc liczba pracujących w gospodarce nie miałyby zmaleć, to aktywizacja osób starszych (tj. kobiet po 59. roku życia i mężczyzn po 64.) wydaje się koniecznością.

Pierwszym krokiem w tym kierunku jest ustawowe podniesienie wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn do 67 lat. Począwszy od 2013 roku wiek emerytalny jest podnoszony co 4 miesiące o 1 miesiąc, więc docelowy poziom zostanie osiągnięty w przypadku mężczyzn w 2020 roku, zaś w przypadku kobiet w 2040 roku. W związku z tym niezbędna będzie też zmiana nastawienia pracodawców do zatrudnienia osób po 45. roku życia, a nawet po 65. W przeciwnym wypadku pracodawcy będą borykać się z coraz większymi problemami z zaspokojeniem swoich potrzeb zatrudnieniowych.

Przemiany demograficzne w nierównym stopniu dotkną różne regiony kraju. Według prognoz w latach 2010-2020 populacja w wieku produkcyjnym zmniejszy się najsilniej, bezwzględnie i względnie, w województwie śląskim – o 371 tys., czyli o 12,3% i w łódzkim – o 202 tys., czyli o 12,6%. Najmniej dotknięte spadkiem liczby ludności w wieku produkcyjnym będą województwa małopolskie i mazowieckie, gdzie spadek wyniesie odpowiednio 3,3% oraz 4,3%, tzn. 69 tys. osób i 145 tys., i to pomimo wyraźnie dodatniego salda migracji. Małe, bezwzględne ubytki ludności wystąpią też w województwach podlaskim i lubuskim, ale w stosunku do liczby ludności nawet w tych województwach w 2020 r. zmniejszenie względne będzie dużo wyraźniejsze; wyniesie odpowiednio 8,1% i 9,9%.

Jeśli chodzi o populację w wieku 18-44 lata, to najdotkliwsze względne spadki do 2020 roku mają wystąpić w województwach lubelskim (10,8%), łódzkim (11,3%), opolskim (12,7%), śląskim (11,7%), świętokrzyskim (11,4%). Choć zatem wszędzie zmniejszy się liczba potencjalnych pracowników, w tym zwłaszcza młodych – to efekty tych zmian nie rozłożą się równomiernie i na niektórych terenach zmiany te będą wyraźnie głębsze i bardziej dotkliwe dla pracodawców. Najmniej spadnie zasób ludności w wieku 18-59/64 na Mazowszu, w Małopolsce i w Pomorskim, ale i tam zmiany podążą w niekorzystnym kierunku, tyle że będą stosunkowo małe.

Dla pracodawców istotna może być też informacja, że niekorzystne zmiany zdecydowanie silniej będzie się odczuwać w miastach, w nich bowiem procesy zmniejszania się liczby ludności w wieku produkcyjnym zaznaczają się mocniej. I tak, o ile w latach 2010-2020 spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym wyniesie ogółem 2068 tys., czyli 8,4%, o tyle aż 1890 tys. osób z tego spadku przypadnie na miasta, co obniży w nich liczbę ludności w wieku produkcyjnym aż o 12,5% (por. tab. 2.2). W kolejnych latach ten trend będzie się pogłębiał, aż do osiągnięcia 20,1% w 2035 r. Jedynie przyspieszona migracja ludności ze wsi do miast mogłaby nieco złagodzić gwałtowny spadek populacji w wieku produkcyjnym w miastach, ale trzeba zauważyć, że musiałaby to być większa skala migracji niż dokonująca się przed 2008 r., bo jej rozmiary już w prognozach uwzględniono (zakładając występowanie podobnych trendów migracyjnych jak w przeszłości).

³ Na podstawie skorygowanych według Spisu Powszechnego danych BAEL z II kwartału 2012.

Tabela 2.1.

Prognozowane zmiany populacji w wieku produkcyjnym według województw

Województwa	Wiek	Zmiana w tys. względem 2010					Zmiana w % względem 2010				
		2015	2020	2025	2030	2035	2015	2020	2025	2030	2035
OGÓŁEM	18-59/64	-853	-2 068	-2 946	-3 316	-3 831	-3,5	-8,4	-12,0	-13,5	-15,6
	18-44	-289	-1 222	-2 471	-3 670	-4 459	-1,9	-8,0	-16,2	-24,0	-29,2
	45-59/64	-564	-846	-474	353	628	-6,1	-9,1	-5,1	3,8	6,8
Dolnośląskie	18-59/64	-102	-221	-297	-326	-369	-5,4	-11,8	-15,8	-17,3	-19,6
	18-44	-25	-105	-211	-309	-370	-2,2	-9,2	-18,5	-27,1	-32,4
	45-59/64	-77	-116	-87	-17	0	-10,4	-15,7	-11,7	-2,3	0,0
Kujawsko-pomorskie	18-59/64	-50	-120	-173	-196	-228	-3,7	-9,0	-12,9	-14,7	-17,1
	18-44	-17	-70	-137	-202	-246	-2,0	-8,4	-16,5	-24,4	-29,7
	45-59/64	-33	-51	-36	6	19	-6,6	-10,0	-7,1	1,2	3,7
Lubelskie	18-59/64	-57	-139	-207	-248	-294	-4,2	-10,3	-15,3	-18,3	-21,8
	18-44	-31	-92	-165	-240	-295	-3,7	-10,8	-19,5	-28,3	-34,9
	45-59/64	-26	-47	-42	-8	1	-5,2	-9,4	-8,3	-1,5	0,3
Lubuskie	18-59/64	-28	-66	-90	-97	-108	-4,3	-9,9	-13,6	-14,6	-16,3
	18-44	-6	-31	-64	-97	-118	-1,5	-7,6	-15,8	-23,7	-28,9
	45-59/64	-22	-35	-26	0	9	-8,7	-13,5	-10,1	-0,2	3,7
Łódzkie	18-59/64	-93	-202	-279	-323	-376	-5,8	-12,5	-17,3	-20,0	-23,3
	18-44	-34	-110	-202	-287	-343	-3,5	-11,3	-20,8	-29,5	-35,3
	45-59/64	-59	-92	-77	-36	-33	-9,2	-14,4	-12,0	-5,6	-5,1
Małopolskie	18-59/64	-15	-69	-118	-136	-166	-0,7	-3,3	-5,6	-6,5	-7,9
	18-44	-6	-65	-163	-259	-322	-0,4	-4,8	-12,0	-19,1	-23,7
	45-59/64	-9	-4	45	123	156	-1,2	-0,5	6,0	16,4	20,9
Mazowieckie	18-59/64	-47	-145	-187	-158	-169	-1,4	-4,3	-5,6	-4,7	-5,0
	18-44	18	-79	-230	-361	-426	0,9	-3,8	-11,0	-17,2	-20,3
	45-59/64	-65	-66	44	202	257	-5,2	-5,3	3,5	16,2	20,6
Opolskie	18-59/64	-33	-74	-109	-134	-158	-4,9	-10,9	-16,2	-19,9	-23,4
	18-44	-22	-53	-90	-127	-155	-5,4	-12,7	-21,7	-30,7	-37,3
	45-59/64	-11	-21	-19	-6	-3	-4,2	-8,1	-7,5	-2,4	-1,0
Podkarpackie	18-59/64	-23	-76	-128	-160	-195	-1,7	-5,7	-9,6	-11,9	-14,5
	18-44	-17	-66	-135	-206	-261	-1,9	-7,6	-15,7	-24,0	-30,3
	45-59/64	-7	-10	7	46	66	-1,4	-2,1	1,4	9,6	13,8
Podlaskie	18-59/64	-20	-61	-101	-125	-149	-2,7	-8,1	-13,4	-16,6	-19,8
	18-44	-16	-48	-88	-130	-162	-3,4	-10,2	-18,6	-27,5	-34,1
	45-59/64	-4	-12	-12	6	13	-1,4	-4,5	-4,4	2,0	4,8
Pomorskie	18-59/64	-36	-88	-116	-115	-125	-2,5	-6,1	-8,1	-8,0	-8,7
	18-44	-4	-47	-106	-163	-198	-0,4	-5,2	-11,7	-18,0	-21,8
	45-59/64	-32	-41	-10	48	73	-6,0	-7,7	-1,8	9,1	13,7
Śląskie	18-59/64	-169	-371	-519	-604	-697	-5,6	-12,3	-17,3	-20,1	-23,2
	18-44	-79	-215	-385	-544	-652	-4,3	-11,7	-21,0	-29,7	-35,5
	45-59/64	-90	-155	-134	-59	-45	-7,7	-13,2	-11,4	-5,0	-3,8
Świętokrzyskie	18-59/64	-40	-95	-140	-168	-199	-5,0	-11,8	-17,4	-21,0	-24,8
	18-44	-18	-56	-102	-150	-185	-3,7	-11,4	-21,0	-30,8	-37,9
	45-59/64	-22	-39	-37	-18	-14	-7,1	-12,5	-11,9	-5,7	-4,5
Warmińsko-mazurskie	18-59/64	-36	-90	-133	-152	-174	-3,9	-9,8	-14,3	-16,5	-18,8
	18-44	-16	-52	-97	-143	-176	-2,8	-9,0	-16,7	-24,8	-30,6
	45-59/64	-20	-38	-36	-9	3	-5,8	-11,0	-10,3	-2,6	0,8
Wielkopolskie	18-59/64	-54	-136	-191	-201	-229	-2,4	-6,1	-8,6	-9,0	-10,3
	18-44	-8	-82	-188	-287	-351	-0,5	-5,8	-13,3	-20,4	-25,0
	45-59/64	-46	-54	-4	86	122	-5,7	-6,7	-0,5	10,6	15,0
Zachodnio-pomorskie	18-59/64	-50	-115	-158	-174	-197	-4,5	-10,4	-14,2	-15,7	-17,7
	18-44	-9	-51	-108	-163	-200	-1,4	-7,6	-15,9	-24,2	-29,6
	45-59/64	-40	-64	-50	-11	3	-9,2	-14,6	-11,5	-2,4	0,7

Źródło: Obliczenia własne za podstawie: GUS (2009a).

Tabela 2.2.

Prognozowane zmiany populacji w wieku produkcyjnym w podziale na miasto i wieś

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

Źródło: Obliczenia własne za podstawę: GUS (2009a).

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

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

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

2.4. Powody zainteresowania pracodawców zarządzaniem wiekiem

Wydawałoby się, że podstawową przesłanką zainteresowania organizacji zarządzaniem wiekiem powinna być perspektywa gwałtownej redukcji zasobów pracy w najbliższych latach, a tym samym potrzeba korzystania w większym stopniu z pracy osób starszych. Badania ewaluacyjne wdrożeń systemów ZW w 72 polskich przedsiębiorstwach wykazują jednak, że do tej pory zmiany demograficzne nie są głównym powodem podejmowanych działań w obszarze ZW. Wprawdzie skala zmian robi duże wrażenie, ale fakt, że są rozłożone w czasie na najbliższe 20 lat, zmniejsza motywację organizacji do natychmiastowego wdrażania ZW. Musiałyby bowiem obecnie ponieść koszty zmian i liczyć na korzyści w dłuższej perspektywie. Stanowi to problem przede wszystkim dla małych organizacji, bo im mniejsza organizacja (firma), tym mniejsze jest prawdopodobieństwo, że będzie funkcjonowała w perspektywie kilkunastu lat i że uda się jej zdyskontować w tym czasie nakłady ponoszone na zmiany zarządzania. Dodatkowo na prawdopodobieństwo to negatywnie wpływa obecny kryzys zwiększający ryzyko gospodarowania. Do organizacji większych, w tym zwłaszcza przedsiębiorstw międzynarodowych, prowadzących długofalową politykę ZZL, argument demograficzny przemawia bardziej.

Tym, co aktualnie skłania polskich pracodawców do wdrażania ZW, jest występowanie w organizacji bardzo istotnego **problemu lub wyzwania związanego z funkcjonowaniem pracowników w różnym wieku**, w którego rozwiązaniu mogą być przydatne narzędzia ZW. Najczęściej pracodawcy wymieniają następujące wyzwania związane z wiekiem pracowników:

- 1. Zagrożenie utratą wiedzy przez organizację wraz z odchodzeniem starszych pracowników na emeryturę** – jest to problem charakterystyczny dla organizacji o bardzo wysokim odsetku pracowników 45+ (powyżej 40%), w których występują zaniedbania w realizacji polityki ZZL, a dokładniej – w których nie ma systemu przekazywania wiedzy młodym pracownikom przez starszych.
- 2. Niechęć starszych pracowników do dzielenia się wiedzą z młodszymi, w szczególności nowo zatrudnionymi** – dotyczy to przede wszystkim osób zbliżających się do wieku emerytalnego i jest spowodowane lękiem przed utratą pracy. Świadczy to o niskiej jakości ZZL.
- 3. Zgłaszane przez starszych menedżerów trudności z zarządzaniem dużo młodszymi od siebie pracownikami** – problemy te dotyczą w dużej mierze komunikacji i są zgłaszane na ogół w organizacjach o wysokim odsetku młodych pracowników, w których osoby starsze są niemal wyłącznie wśród kadry menedżerskiej. Wydaje się, że problemy mogą wynikać z braku wiedzy na temat różnic międzypokoleniowych.
- 4. Opór starszych pracowników przed zmianami w sposobie wykonywania pracy**, np. przed wprowadzeniem systemu komputerowego.
- 5. Brak chęci własnego rozwoju ze strony części starszych pracowników** – dotyczy to w szczególności pracowników, którzy od wielu lat nie byli szkoleni przez pracodawcę i w efekcie nie mają nawyku doksztalcania się. Niechęć udziału w szkoleniach wynika z obaw pracowników, czy sobie poradzą, ale również z przekonania, że „szkolenia to są dla młodych”, chęci doczekania do emerytury.
- 6. Brak odpowiednio wykształconych kandydatów do pracy** – problem ten pojawia się w przedsiębiorstwach oferujących pracę mało prestiżową i niskopłatną. Metodą na jego rozwiązanie jest współpraca ze szkołami kształcącymi w danym zawodzie, tworzenie specjalnych programów rozwojowych dla studentów i absolwentów, które dają możliwość szybkiego awansu.
- 7. Wysoka rotacja wśród młodych pracowników** – problem jest dość powszechny, ale dokuczliwy jest przede wszystkim tam, gdzie pracodawca musi ponieść duże nakłady na wdrożenie nowej osoby do pracy. Sposoby radzenia sobie z nim to: rekrutowanie osób z doświadczeniem zawodowym (co daje większą szansę, że kandydat wie, na co się decyduje), rekrutowanie w oparciu o zestaw organizacyjnych wartości, redukowanie kosztów szkoleń poprzez wprowadzenie e-learningu, stopniowanie szkoleń w zależności od motywacji pracownika, ocenianie pracownika i na tej podstawie tworzenie ścieżek karier i indywidualnych planów szkoleniowych.
- 8. W związku z podniesieniem ustawowego wieku emerytalnego oraz zlikwidowaniem uprawnień do przechodzenia na wcześniejszą emeryturę: zapewnienie warunków umożliwiających kontynuację pracy na stanowiskach charakteryzujących się wysoką uciążliwością pracy lub wysokimi wymaganiami dotyczącymi stanu zdrowia (np. bardzo dobry wzrok) osobom pomiędzy dotychczasowym a podniesionym wiekiem emerytalnym (tj. kobietom w wieku 60-67 lat i mężczyznom w wieku 65-67 lat)** – jest to wyzwanie, które będzie stopniowo narastało w najbliższych latach wraz z podnoszeniem wieku emerytalnego. Rozwiązaniem jest zmniejszenie uciążliwości pracy na tych stanowiskach, na których jest ona teraz największa, ale to wiąże się często z koniecznością poniesienia ogromnych kosztów. Drugie rozwiązanie to przenoszenie na inne stanowiska pracowników, którzy nie mogą dłużej wykony-

wać pracy na dotychczasowych. Aby jednak były możliwości przenoszenia pracowników do prac lekkich, trzeba takie stanowiska stworzyć, a w tym celu należy zmniejszać uciążliwość pracy.

9. **Niska motywacja starszych pracowników do osiągnięcia wysokich wyników w sytuacji, gdy wynagrodzenie jest uzależnione od zajmowanego stanowiska i posiadanych kompetencji, a nie od stażu pracy** – problem taki wystąpił w przedsiębiorstwie, które odeszło od dodatków stażowych (w związku z trudnościami finansowymi), w wyniku czego wynagrodzenia osób z kilkudziesięcioletnim stażem spadły do poziomu wynagrodzeń osób z niewielkim stażem.

Z powyższego zestawienia jasno wynika, że **problemy dotyczą nie tylko zarządzania starszymi pracownikami, ale w równym stopniu także młodymi**. Wynika z tego, że przy diagnozowaniu potrzeb organizacji dotyczących ZW należy wziąć pod uwagę wszystkie grupy wiekowe pracowników i nie koncentrować się wyłącznie na pracownikach starszych.

2.5. Bariery stosowania zarządzania wiekiem

Propagowanie zarządzania wiekiem wśród polskich pracodawców jest utrudnione przez:

- brak tradycji ZZZ oraz brak wiedzy i szkoleń dla kadr zarządzających organizacjami na temat ZZZ, w tym ZW;
- stosunkowo dobre funkcjonowanie większości firm bez ZZZ, co nie motywuje ich do ZZZ, a tym bardziej do stosowania czegoś tak „egzotycznego” jak ZW;
- zakorzenione stereotypy odnoszące się do domniemyanych cech grup pracowników w różnym wieku (młodszych, starszych) i podejmowanie na ich podstawie schematycznych działań przez pracodawców;
- utrwalone przekonanie, że starsi pracownicy są przeszkodą w zatrudnianiu młodszych („powinni zrobić miejsce młodszemu”), podczas gdy zmiany demograficzne i strukturalne w gospodarce powodują, że ustąpienie z rynku pracy osób starszych nie powoduje korzyści, a wręcz może przyczynić się do strat tak na poziomie organizacji, jak i gospodarki jako całości. Organizacje wraz z odejściem starszych pracowników tracą bowiem doświadczenie, stabilność reguł działania, ciągłość przekazywania specyficznych umiejętności i inne cechy korzystne dla stabilnego funkcjonowania organizacji;
- obawy pracodawców związane z potencjalnym nadużywaniem przez pracowników ochrony przed zwolnieniem przysługującej im w okresie 4 lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego – automatyzm tej regulacji i oczekiwanie, że pracownik nie będzie zainteresowany dłuższą aktywnością zawodową niż do osiągnięcia wieku emerytalnego, każą się spodziewać niskiej wydajności i skłaniają do wyprzedzających zwolnień osób starszych (rzadziej) i nieprzyjmowania do pracy nowych pracowników, którym pozostało do osiągnięcia wieku emerytalnego nie więcej niż 4 lata (dość powszechnie);
- niższe koszty zatrudnienia uczniów i studentów, którzy nie ukończyli 26. roku życia – zatrudniając te osoby na podstawie umowy cywilnej, pracodawca jest zwolniony z odprowadzania z tego tytułu składek do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (zarówno składek społecznych, jak i składki zdrowotnej). Takie uregulowanie sprawia, że organizacjom bardziej opłaca się zatrudnić osoby uczące się, które nie przekroczyły 26. roku życia, niż osoby starsze;

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

Konsekwencją tego stanu jest niemal całkowity brak zainteresowania pracodawców działaniami w obszarze zarządzania wiekiem. Nieliczne zidentyfikowane dobre praktyki miały miejsce w dużych firmach, zwykle z udziałem kapitału zagranicznego, które stosowały rozwiązania dotyczące zarządzania różnorodnością, w tym zarządzania wiekiem.

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

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

Ponadto zarysowała się duża różnica kwalifikacyjna między młodszą a starszą częścią populacji w wieku produkcyjnym. Jeszcze 10 lat temu udział pracujących osób z wyższym wykształceniem wynosił 11,8%, ze średnim (wliczając w to policealne) 23,5%, pozostałe 64,7% pracujących dysponowało wykształceniem poniżej średniego (Sztanderska 2006). W I kwartale 2013 r. udział pracujących osób z wyższym wykształceniem wyniósł już 30,9%, z wykształceniem średnim 36,3%, a niższe poziomy wykształcenia miało tylko 32,8% pracujących (GUS 2013). Zarazem dość głęboko zmieniały się kompetencje uzyskiwane przy danym poziomie wykształcenia – do szkół wprowadzono kształcenie w zakresie technik komputerowych, nauki języków obcych niebędących językiem rosyjskim, kładziono coraz większy (choć nie bez oporów) nacisk na uzyskiwanie umiejętności, a nie tylko wiedzy. Zmieniały się też programy kształcenia zawodowego, podążając (mniej lub bardziej konsekwentnie) za rozwojem technologii stosowanych w firmach, przechodzących często głęboką restrukturyzację. Ta wielka przemiana

edukacyjna – wynikająca zarówno z podaży wyżej wykwalifikowanych osób, jak i z gruntownej zmiany popytu na pracę, mogła być jedną z przyczyn kształtowania się niechętnych postaw pracodawców wobec zatrudniania osób starszych.

Zasadniczymi okolicznościami regulacyjnymi, ograniczającymi zainteresowanie pracodawców zatrudnianiem starszych pracowników, wydają się być:

- prawo pracy stanowiące, że pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku. Ochronie podlegają więc kobiety w wieku 56-60 lat oraz mężczyźni w wieku 61-65 lat⁴ oraz młodsze osoby zatrudnione w miejscach, w których przysługuje prawo do niższego, niż powszechny, wieku emerytalnego. Prawo to oznacza niemożność zwolnienia pracownika nawet wówczas, kiedy jego wydajność jest niska, a tym samym regulacja ta zwiększa ryzyko związane z przyjęciem do pracy takiej osoby;
- prawo ubezpieczeń społecznych zwalniające pracodawców z opłacania składek do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (zarówno składek społecznych, jak i składki zdrowotnej) od umowy cywilnej zawartej z uczniem lub studentem, który nie ukończył 26. roku życia.⁵ Regulacja ta zachęca do zatrudniania osób uczących się w wieku do 26. lat zamiast zatrudniania osób starszych;
- bardzo szerokie uprawnienia do wcześniejszego emerytowania dla kobiet i dla wielu grup zawodowych ograniczone zaledwie 6 lat temu⁶, ale powodujące duże ubytki pracujących w stosunkowo młodym wieku (w latach 2004-2006 przyznawano powyżej 80 tys. wcześniejszych emerytur, w 2007 r. prawie 180 tys., w 2008 r. – 300 tys., w 2009 r. – 200 tys., a przeciętny wiek przechodzenia na emeryturę wynosił jeszcze w 2005 r. 56,4 lat i stopniowo zaczął rosnąć dopiero od 2008 r. do poziomu 59,0 lat w 2009 r.)⁷. Masowemu exodusowi z rynku pracy jeszcze niestarych osób sprzyjał poprzedni system emerytalny, w którym wysokość świadczenia w niewielkim stopniu zależała od momentu przejścia na emeryturę, co sprzyjało przechodzeniu na emeryturę natychmiast po osiągnięciu wieku emerytalnego. Dotyczyło to w szczególności osób o niskim poziomie wykształcenia, w przypadku których stopa zastąpienia była bliska 100%, podczas gdy w przypadku osób z wykształceniem wyższym wynosiła 60-70%. W konsekwencji pracodawcom nie opłacało się inwestować w pracowników nawet w średnim wieku ani tworzyć strategii na rzecz utrzymania zatrudnienia pracowników najstarszych, w szczególności nisko wykwalifikowanych (Sztanderska 2008). Obecnie prawa do wcześniejszych emerytur zachowały niektóre grupy zawodowe.

Natomiast regulacjami sprzyjającymi zatrudnianiu osób starszych są:

- prawo emerytalne, zgodnie z którym stopa zastąpienia w nowym systemie emerytalnym będzie zdecydowanie niższa niż w starym, a jednocześnie będzie ona wyraźnie rosła wraz z wydłużaniem zatrudnienia wskutek przyrostu zgromadzonych sum na indywidualnych kontach, jak i skracania przewidywanego okresu dalszego życia, czyli okresu pobierania świadczeń;
- prawo emerytalne podnoszące wiek emerytalny dla kobiet i mężczyzn do 67 lat. Począwszy od 2013 roku wiek emerytalny jest podnoszony co 4 miesiące o 1 miesiąc, więc docelowy poziom zostanie osiągnięty w przypadku mężczyzn w 2020 roku, zaś w przypadku kobiet w 2040 roku.

Można się więc spodziewać, że w najbliższych latach ujawni się pozytywny efekt tych rozwiązań w postaci zdecydowanie dłuższej aktywności zawodowej.

4 W związku z procesem podnoszenia wieku emerytalnego od początku 2013 roku przedziały te co 4 miesiące podnoszą się o 1 miesiąc.

5 Ustawa z 13 października 1998 o systemie ubezpieczeń społecznych (tekst jedn. Dz.U. z 2009 r. nr 205, poz. 1585 ze zm.).

6 Ustawa o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych z 7 września 2007 (Dz.U. 2007 nr 191, poz. 1368).

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

3. Obszary i narzędzia zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań z dziedziny ZZL, mających na celu zwiększenie wydajności pracy osób w różnym wieku. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki – mogą one dotyczyć różnych procesów ZZL (od rekrutacji po odejście z pracy), mogą odnosić się do samego pracownika (do jego zdolności fizycznych i mentalnych do wykonywania pracy), ale również otoczenia pracownika, które jest kształtowane przez pracodawcę, np. organizacji pracy. W niniejszym opracowaniu działania te będą określane mianem *narzędzi zarządzania wiekiem*.

W dalszej części rozdziału prezentujemy obszerny katalog **narzędzi ZW** opracowany na podstawie przykładów dobrych praktyk pochodzących z polskich przedsiębiorstw, w których prowadzono badania ewaluacyjne wdrożeń strategii ZW, oraz z publikacji poświęconych ZW (np. Walker i Taylor 1998, Taylor 2006).

Zgodnie z konwencją przyjętą w innych publikacjach dotyczących ZW (np. Eurolink Age 2000, Naegele i Walker 2006) oraz w oparciu o doświadczenia z badań ewaluacyjnych, narzędzia ZW prezentujemy w podziale na kilka grup stanowiących *obszary zarządzania wiekiem*:

1. rekrutacja i selekcja;
2. kształcenie ustawiczne;
3. rozwój kariery zawodowej;
4. elastyczne formy pracy;
5. ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy;
6. przesunięcia między stanowiskami;
7. kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę;
8. motywowanie.

Ponadto uzupełnieniem wykazu narzędzi są informacje na temat:

- korzyści ze stosowania narzędzi z danego obszaru;
- warunków koniecznych dla skutecznego wdrożenia;
- trudności napotykanych przy wdrażaniu i sposobów radzenia sobie z nimi;
- metod monitorowania efektów wdrożenia;
- praktycznych rad dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie.

Wierzmy, że zaproponowane narzędzia ZW spotkają się z zainteresowaniem pracodawców i będą stanowiły źródło inspiracji. Należy jednak pamiętać o tym, że kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie wdrożenia jest dostosowanie narzędzi ZW do indywidualnej sytuacji i potrzeb organizacji.

3.1. Rekrutacja i selekcja

Dobre praktyki w dziedzinie rekrutacji i selekcji zakładają, że potencjalni kandydaci nie są dyskryminowani, w tym ze względu na wiek, ani bezpośrednio, ani pośrednio (Walker 1997).

Warto zaznaczyć, że to właśnie na etapie rekrutacji, kiedy kandydata dobrze nie znamy, stosunkowo dużą rolę mogą odgrywać stereotypy. Kierowanie się nimi może skutkować błędnymi decyzjami, bo jest przecież wiele osób łamiących stereotypy, np. osoba 20-letnia niechętna do zmian lub osoba 50-letnia lubiąca częste zmiany. Dlatego tak ważne jest, aby w szczególności w trakcie rekrutacji być wyczulonym na pokusę stereotypowego postrzegania osób w różnym wieku.

3.1.1. Rekomendowane narzędzia

Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia:

1. **Formułowanie ogłoszeń o pracę w oparciu o profil kompetencyjny stanowiska pracy.** Może to wymagać rozmowy z osobą zwalnającą stanowisko, rozmowy z jej bezpośrednim przełożonym i „desk research”, dotyczącego wymagań kompetencyjnych na danym stanowisku. Opracowując profil kompetencyjny, warto się zastanowić, czy wszystkie kompetencje posiadane przez osobę dotychczas zajmującą dane stanowisko są rzeczywiście niezbędne oraz czy nie przydałyby się jakieś inne, których ta osoba nie posiadała. W przypadku nowo tworzonego miejsca pracy trzeba uważnie opisać jego charakterystykę i związane z nim wymagania.
2. **Ograniczenie do minimum stawiania w ogłoszeniach o pracę wymogów kwalifikacyjnych** (w szczególności takich, które wykluczałyby z kandydowania osoby w pewnym wieku) **oraz zastąpienie ich wymogami kompetencyjnymi** (czyli zamiast świadectw oczekiwać wykazania się potrzebną wiedzą oraz umiejętnościami). Natomiast w przypadku stawiania wymogów kwalifikacyjnych warto dodać „lub równoważne”, przez co będą mogły starać się o pracę również osoby z nieco innymi, ale podobnymi kwalifikacjami.
3. **Formułowanie ogłoszeń o pracę tak, żeby nie sugerować dyskryminacji kandydatów ze względu na wiek.** Można wręcz wskazywać, że wiek nie jest kryterium przyjmowania do pracy. Sprawdzone metody to:
 - rezygnacja z podawania granicy wieku (dolnej i górnej);
 - rezygnacja z wymogu posiadania większego doświadczenia zawodowego niż niezbędne (na przykład 10-letniego), gdyż uniemożliwiłoby to kandydowanie osobom młodym. Zamiast tego lepiej wymagać od kandydatów „odpowiedniego doświadczenia”, a jeszcze lepiej sprecyzować, czego dokładnie doświadczenie ma dotyczyć;
 - zachęcenie do aplikowania niezależnie od wieku;
 - zachęcenie osób starszych do aplikowania;

Przykłady dobrych praktyk:

Zachęcenie osób starszych do aplikowania

Duża sieć supermarketów w Polsce realizowała do 2011 roku we współpracy z PUP program „50+ do pracy”, mający na celu zachęcenie osób bezrobotnych powyżej 50. roku życia do podjęcia pracy w firmie. Ogłoszenia o pracę publikowane w ramach programu zawierały logo „przyjazne dla 50+”⁸

Polska średnia firma zajmująca się dystrybucją książek, prowadząc rekrutację telemarketerów zamieściła w ogłoszeniu informację, że mile widziane są osoby starsze. Zgłosiło się sporo osób, w tym również starszych, i zatrudniono jedną z nich w wieku 45+. Firma jest z niej bardzo zadowolona, bo ma lepsze efekty niż jej młodsze koleżanki (więcej zamówień przy mniejszej liczbie telefonów). Być może jest to związane z wiekiem – starsze telemarketerki są w zbliżonym wieku do klientów firmy (nauczycielek, bibliotekarek), co może być pomocne w nawiązaniu kontaktu i skutecznym porozumiewaniu się.⁹

⁸ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

⁹ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

Polska firma mająca pozytywne doświadczenia z zatrudnianiem osób powyżej 45. roku życia i chcąc przyciągnąć tę grupę, umieszczała w ogłoszeniach informację, że wiek nie jest barierą w podjęciu zatrudnienia.¹⁰

Brytyjska firma handlowa przygotowała ogłoszenie, w którym obok kieliszka czerwonego wina był napis: „Niektóre rzeczy dojrzewają z wiekiem”. Inna firma zasugerowała w ogłoszeniu, że podjęcie w nim pracy jest dobrym sposobem uzupełnienia dochodów z emerytury.¹¹

- podkreślenie w ogłoszeniach o pracę i/lub materiałach prezentujących firmę zróżnicowanego wieku załogi, na przykład w formie zdjęć przedstawiających młodszych i starszych pracowników;

Przykład dobrej praktyki:

Stworzenie wizerunku firmy przyjaznej pracownikom 50+

Duża sieć supermarketów w Polsce na zdjęciach w kampaniach promocyjnych wewnętrznych i zewnętrznych, np. w telewizyjnych spotach reklamowych, umieszcza osoby w różnym wieku.¹²

- dostosowanie formy materiałów rekrutacyjnych (na przykład języka, grafiki, wielkości tekstu) do odbiorców w różnym wieku, w tym unikanie sformułowań kojarzących się z kategoriami wiekowymi – dotyczy to zarówno wymaganych cech, na przykład „dynamiczny”, „bardzo doświadczony”, jak i nazw stanowisk sugerujących wiek, na przykład „młodszy inspektor”.

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

Przykład dobrej praktyki:

Zamieszczanie ogłoszeń w wybranych mediach

Polska firma, która ceni kandydatów starszych wiekiem, w przypadku poszukiwania osób w wieku powyżej 45 lat ogłoszenia zamieszcza w prasie tradycyjnej (osoby te rzadziej korzystają z Internetu) oraz współpracuje z urzędami pracy.¹³

5. Współpraca z lokalnymi biurami pośrednictwa pracy, które gwarantują brak dyskryminacji w procesie rekrutacji, w tym:

- informowanie agencji o oczekiwaniu niedyskryminowania kandydatów wynikającym z polityki firmy;
- sprawdzanie pod tym kątem ogłoszeń przed ich publikacją.

¹⁰ Kwiatkiewicz A. (2010), Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, <http://www.parp.gov.pl/index/more/14838>.

¹¹ Bunt K. i inni (2005), Age Positive Business Case Studies, Crown Copyright.

¹² Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

¹³ Kwiatkiewicz A. (2010), op. cit.

- 10. Ocenianie kandydatów wyłącznie na podstawie ich kompetencji i doświadczenia zawodowego.** Aby ocena była jak najbardziej obiektywna, warto opracować profil kompetencyjny stanowiska i, jeśli to możliwe, macierze kompetencji kandydatów, a następnie poprzez ich porównanie stwierdzić, czy kandydaci w pełni odpowiadają potrzebom danego stanowiska.

Przykład dobrej praktyki:

Macierz kompetencji

Duże brytyjskie przedsiębiorstwo przemysłowe w celu selekcji kandydatów opracowuje macierz kompetencji niezbędnych do pracy na danym stanowisku. Następnie w przypadku każdego kandydata ocenia się, czy posiada wymagane kompetencje i w jakim stopniu są one przyswojone (w skali punktowej). Osoby, których kompetencje są najbardziej zbliżone do wymaganych, zaprasza się na rozmowę kwalifikacyjną.¹⁷

- 11. Wykorzystanie do oceny kandydatów testów psychometrycznych** – ich wyniki są obiektywne, to jest niezależne od wieku.

Przykłady dobrych praktyk:

Testy psychometryczne

Duże brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe ocenia przydatność kandydatów do pracy m.in. na podstawie testów psychometrycznych. Są one przeprowadzane przez Internet (on-line) lub telefonicznie. Wybór metody ma na celu niedyskryminowanie osób, które mają problemy z obsługą komputera.¹⁸

.....
Inna duża brytyjska firma daje możliwość wyboru pomiędzy testem w formie papierowej i przez Internet.¹⁹

- 12. Dobra znajomość oferty programów publicznych wspierających zatrudnienie osób starszych** oraz korzystanie z tych programów (np. dopłat do wynagrodzeń, refundacji wynagrodzenia pracowników nowo zatrudnionych).

Przykład dobrej praktyki:

Współpraca z PUP przy rekrutacji starszych pracowników

W polskiej firmie rekrutacja starszych pracowników odbywa się we współpracy z urzędem pracy. Kandydaci to głównie osoby długotrwale bezrobotne, z małymi perspektywami znalezienia pracy. Grupa ta stanowi znaczną część ogółu pracowników, a jej udział w zatrudnieniu wzrósł o 100% w ciągu kilku lat.

Inną formą współpracy z powiatowym urzędem pracy było finansowanie przez urząd szkolenia przyuczającego dla osób długotrwale bezrobotnych, spośród których większość stanowią zwykle osoby starsze. Firmy decydują się je przyuczyć do zawodu, a PUP pokrywa koszt szkolenia oraz część wynagrodzenia. W efekcie ok. 50% osób podejmuje zatrudnienie w firmie, w której odbywało się szkolenie.²⁰

17 Ibidem.

18 Ibidem.

19 Ibidem.

20 Kwiatkiewicz A. (2010), op. cit.

Przykład dobrej praktyki:

Sfinansowanie szkolenia kandydatów do pracy ze środków EFS

Coop Adriatica – jedna z największych włoskich spółdzielni zajmujących się handlem detalicznym – zamierzała zwiększyć zatrudnienie. W związku z tym zorganizowała szkolenie dla kandydatów do pracy, sfinansowane z EFS. W szkoleniu wzięło udział 15 bezrobotnych kobiet, z których część miała ponad 45 lat. Po zakończeniu kursu firma zatrudniła 8 z nich. Głównym powodem, dla którego zdecydowano się na szkolenie, był fakt, że nie stanowiło ono obciążenia dla budżetu firmy.

Sukces przedsięwzięcia spowodował radykalną zmianę nastawienia firmy do zatrudniania osób powyżej 45. roku życia. W rezultacie, w latach 1996-2004 Coop Adriatica zatrudniła łącznie 124 starsze osoby na stałe lub na czas określony. Udało się to osiągnąć w dużej mierze dzięki współpracy z ośrodkami szkoleniowymi, finansowanymi z EFS lub funduszy regionalnych. Firma zatrudniała też starszych pracowników bezpośrednio.²¹

13. Monitorowanie procesu rekrutacji i selekcji w celu oceny skutków stosowania zarządzania wiekiem – powinno ono polegać na regularnym porównywaniu struktury wieku osób:

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

W **małych organizacjach** stosuje się uproszczone procedury rekrutacji, ale można w nich także:

1. Ustalić i spisać, co powinien wiedzieć, umieć oraz jakie mieć cechy zawodowe i społeczne pożądanego pracownika.
2. Poprzedzić rozmowy kwalifikacyjne:
 - wypełnieniem przez kandydatów formularzy z informacjami o potwierdzonych cechach tych osób – najlepiej dość schematycznymi w części podstawowej, co powinno zapewnić porównywalność;
 - wyeliminowaniem z formularzy (lub umieszczeniem osobno) zdjęcia i danych o wieku w sposób uniemożliwiający zapoznanie się z nimi na wstępnym etapie oceniania kandydatów do pracy;
 - oceną kandydatów wyłącznie przez porównanie cech deklarowanych z pożądanymi dla stanowiska;
 - wybraniem do dalszych etapów kwalifikacji/rozmów tych, którzy najlepiej wypadli w ocenie dopasowania ich cech do cech poświadczonych.
3. Zamiast stosowania specjalnego monitoringu procesów rekrutacji, zadać sobie pytanie, czy dostatecznie wnikliwie oceniano kompetencje zawodowe kandydatów do pracy i czy dostatecznie unikano uproszczonego przypisywania im cech, których u nich nie stwierdzono, a które kojarzyły się z ich wiekiem.

²¹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/it003.htm>

4. W sformułowaniach dotyczących pożądanych cech pracownika, używanych w ogłoszeniach (nawet wywieszanych w oknie firmy), unikać takich, które kojarzą się z wiekiem przyszłego pracownika.
5. Podkreślać, że jest się zainteresowanym kandydatami w każdym wieku. Stosować tę metodę także podczas mało sformalizowanych procedur poszukiwania kandydatów do pracy, na przykład z wykorzystaniem polecenia ich przez własnych pracowników (obecnych, a czasem również byłych), kontrahentów, klientów, znajomych.

W sytuacji, kiedy konieczne jest wspomaganie przyjęcia nowego pracownika, na przykład poprzez szkolenie, warto zwrócić się do urzędu pracy lub do jednej z organizacji pozarządowych o informacje, jakimi środkami dysponują na ten cel, bądź dokąd należy się udać, żeby takie środki uzyskać.

3.1.2. Korzyści dla organizacji

Stosowanie przez przedsiębiorstwo zarządzania wiekiem w obszarze rekrutacji i selekcji może pozwolić na:

1. **Utworzenie zespołów pracowniczych zróżnicowanych pod względem wieku**, co pozwala uzyskać z ich strony zróżnicowany zestaw kompetencji wynikający z różnych źródeł wiedzy i umiejętności posiadanych przez nich (różne programy kształcenia formalnego i nieformalnego, różne doświadczenia zawodowe i pozazawodowe). Taki różnorodny zespół ma szersze możliwości adaptacyjne do różnych zadań pojawiających się w przedsiębiorstwie.
2. **Zapewnienie przekazywania wiedzy i umiejętności posiadanych przez starszych pracowników osobom młodszym** (na przykład w formie mentoringu) w wyniku zrównoważenia struktury wieku pracowników w przedsiębiorstwie.

Przykład dobrej praktyki:

Międzypokoleniowy transfer wiedzy

W polskiej firmie budowlanej Wojdyła starsi pracownicy są zatrudniani na stanowiskach wymagających więcej precyzji, a mniej wysiłku fizycznego. Jednocześnie podczas szkoleń wewnętrznych pracownicy podzieleni są na grupy zróżnicowane wiekowo, co ma na celu ułatwienie przekazywania wiedzy.²²

3. **Lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa**, co może skutkować wzrostem wydajności pracy.

Przykład dobrej praktyki:

Wiedza i doświadczenie starszych pracowników

Rumuńskie przedsiębiorstwo futrzarskie prowadzi politykę wiązania z firmą osób po 40. roku życia, dzięki czemu firma dysponuje zespołem pracowników w wieku 40-45 lat, posiadających duże doświadczenie w obsłudze różnych typów maszyn. Jest to uznawane przez zarząd za kluczowy czynnik sukcesu firmy, pozwalający na jej dalszy rozwój.²³

22 Chajewski L. (2006), *Stawiaj na starszych pracowników!*, Harvard Business Review Polska, nr 44.

23 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ro001.htm>.

4. **Obniżenie kosztów rekrutacji** i selekcji w związku z poszerzeniem kręgu potencjalnych kandydatów (o ile do tej pory wiek stanowił kryterium wyboru).
5. **Wzrost produktywności i innowacyjności przedsiębiorstwa** w wyniku połączenia nowych (wnoszonych przez młodych pracowników) i dotychczasowych (posiadanych przez starszych pracowników) kompetencji (tzw. efekt synergii).
6. **Poprawę wizerunku przedsiębiorstwa**, zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną, w związku ze stosowaniem polityki zarządzania wiekiem (na przykład poprzez pozytywne komentarze w prasie, nagrody, awans w rankingach najlepszych pracodawców). Lepszy wizerunek może z kolei skutkować wzrostem liczby kandydatów do pracy, a w efekcie również spadkiem kosztów rekrutacji.
7. **Rozwiązanie problemu niedoboru siły roboczej na lokalnym rynku pracy** poprzez likwidację ograniczeń wiekowych (stażowych) w procesie rekrutacji.

Przykłady dobrych praktyk:

Rozwiązanie problemu niedoboru siły roboczej

Stocznia w Rydze zatrudnia na ogół osoby w wieku emerytalnym i przedemerytalnym (60-65 lat), ponieważ młodzi nie zgłaszają się – zapewne w związku z tym, że kilka lat wcześniej stocznia była niewypłacalna. Przedsiębiorstwo zapewnia starszym pracownikom elastyczność zatrudnienia, pozwalając im swobodnie decydować o odejściu. Ponadto, dla starszych pracowników, którzy nie znają języka łotewskiego (w większości Rosjan), organizowane są kursy tego języka.²⁴

Estońska Poczta rekrutuje do pracy głównie osoby powyżej 45. roku życia, w celu spełnienia wymogów dotyczących minimalnej liczby listonoszy (wynikających z rozporządzenia estońskiego Ministerstwa Spraw Gospodarczych i Komunikacji). Rekrutacja osób starszych jest wynikiem niewielkiego zainteresowania osób młodych pracą na poczcie.²⁵

Rumuńskie przedsiębiorstwo futrzarskie przyjmuje do pracy zazwyczaj osoby z doświadczeniem w pracy przy produkcji futer, które na ogół są powyżej 40. roku życia. Wynika to z braku szkół zawodowych, a tym samym z braku młodszych kandydatów z odpowiednimi kwalifikacjami.²⁶

8. **Mniejszą rotację pracowników** (w przypadku zwiększonej rekrutacji osób starszych), gdyż osoby starsze są bardziej przywiązane do miejsca pracy niż młodszy pracownicy. W efekcie następuje obniżenie wydatków na rekrutację.

²⁴ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/lv002.htm>.

²⁵ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ee002.htm>.

²⁶ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ro001.htm>.

9. **Możliwy wzrost sprzedaży** w związku z tym, że w firmach usługowych, których klientami są osoby starsze, starsi pracownicy mogą być lepiej postrzegani przez klientów, mogą lepiej zrozumieć ich potrzeby i łatwiej się do nich dostosować.

Przykłady dobrych praktyk:

Korzystanie z przewag starszych pracowników

Getin Bank jeszcze w 2008 r. 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 cenione przez klientów jako „przyjaźni” doradcy, potrafiące zrozumieć ich potrzeby i rozwiązać problemy finansowe w przeciwieństwie do młodego pracownika, zazwyczaj profesjonalnego, ale mało empatycznego i z niewielkim doświadczeniem życiowym. Pracownicy 40- i 50-letni otrzymali umowę o pracę z atrakcyjnym wynagrodzeniem i pakietem socjalnym.²⁷

Mała polska agencja reklamowa chciała zatrudnić handlowca. Najlepszym z kandydatów okazała się osoba w wieku 50+. Właściciel (w wieku ok. 30 lat) początkowo wahał się, bo obawiał się, że różnica wieku pomiędzy nim i handlowcem przełoży się na problemy komunikacyjne. W końcu jednak zdecydował się na zatrudnienie starszego handlowca i nie żałuje. Szybko zorientował się, że klienci bardziej się liczą ze zdaniem nowego pracownika, niż ze zdaniem młodej szefowej działu sprzedaży mającej dużo większe doświadczenie.²⁸

3.1.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

Skutecznemu wdrożeniu narzędzi z obszaru rekrutacji sprzyjają:

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

²⁷ Brzostek D. (2008), *40-letni pracownik? To cudownie*, Gazeta Wyborcza z dnia 29.12.2008, http://gazetapraca.pl/gazetapraca-/1,90439,6104299,40_letni_pracownik_To_cudownie.html.

²⁸ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

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

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

1. Niechęć pracowników do stosowania tego typu narzędzi.

Źródła tej niechęci mogą być różne. Część pracowników działu HR nie jest przekonana, że takie narzędzia są w ogóle potrzebne, bo ich zdaniem w firmie problem dyskryminacji w procesie rekrutacji nie występuje. Inni są negatywnie nastawieni do polityki antydyskryminacyjnej, bo ich zdaniem jej wdrażanie zakłada, że do tej pory działania rekrutacyjne w firmie nie były wolne od uprzedzeń i to dyskredytuje ich wcześniejszą działalność. Jeszcze inni nie są wolni od stereotypów dotyczących wieku i w rzeczywistości uważają, że rekrutacja „z założenia” powinna preferować określoną grupę wieku.

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

2. Sceptyczne nastawienie pracowników do nowych metod rekrutacji.

Część pracowników wątpiła, czy nowe metody rekrutacji doprowadzą do obniżenia kosztów oraz czy uda się przy ich pomocy zrekrutować odpowiednie osoby w odpowiednim czasie. Zdaniem pracodawców jedyną metodą rozwiania tych wątpliwości jest poczekanie na rezultaty wdrożonych działań.

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

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

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

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

Przykład dobrej praktyki:

Koszty wdrożenia narzędzi ZW w obszarze selekcji

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

3.2. Kształcenie ustawiczne

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

- zapewnienie pracownikom szkoleń i możliwości rozwoju kariery zawodowej stosownie do ich potrzeb i możliwości (w tym: niewiązanie szkoleń i możliwości rozwoju z wiekiem pracowników);
- dostosowanie metod szkolenia do możliwości i preferencji pracowników związanych z wiekiem.

3.2.1. Rekomendowane narzędzia

Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia:²⁹

1. **Zniesienie granicy wieku w dostępie do szkoleń i innych form doksztalcania** organizowanych przez pracodawcę.

Przykłady dobrych praktyk:

Równy dostęp do szkoleń wszystkich pracowników

W polskim oddziale międzynarodowej korporacji zajmującej się tworzeniem rozwiązań teleinformatycznych dla przedsiębiorstw każdy pracownik, który widzi potrzebę poszerzenia wiedzy na jakiś temat, może skorzystać z korporacyjnej platformy e-learningowej zawierającej kilka tysięcy tematów szkoleń.³⁰

Vattenfall Heat Poland S.A. umożliwia podnoszenie kwalifikacji i doksztalcanie wszystkim pracownikom, bez względu na płeć i wiek, o ile cel kształcenia pozostaje zgodny z wymaganiami poszczególnych stanowisk. Pracownicy mają możliwość udziału w konferencjach, kursach i szkoleniach – zarówno o charakterze zawodowym, jak i z zakresu tzw. umiejętności miękkich. Osoby powyżej 50. roku życia chętnie korzystają z tej możliwości.³¹

Grecki hotel Atheneum InterContinental uruchomił własne centrum szkoleniowe. Korzystają z niego zarówno osoby nowo przyjęte, przechodzące szkolenie wstępne, jak i wszyscy pozostali pracownicy, odbywający szkolenia okresowe, bez względu na płeć i wiek. Nawet ci, którym został mniej niż rok do przejścia na emeryturę, są zachęceni do udziału. Szkolenia są proponowane pracownikom różnych działów hotelu i są dostosowywane do ich indywidualnych potrzeb. Po zakończeniu każdego szkolenia przeprowadzana jest jego ocena.³²

2. **Motywowanie pracowników do kształcenia niezależnie od wieku** – istotne jest zapewnianie osób niechętnych, że potrzebują kształcenia, bo ich kompetencje muszą być uaktualniane, by zachowali swoją pozycję zawodową, oraz minimalizowanie potencjalnych obaw związanych z udziałem w szkoleniu. Siłę przekonywania można wzmocnić, posługując się przykładami koleżanek i kolegów, którzy obawiali się szkolenia, ale ostatecznie przeszli je z powodzeniem.

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

30 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

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

32 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/el005.htm>

3. **Monitorowanie statusu edukacyjnego (w tym udziału w szkoleniach) i luk kompetencyjnych pracowników oraz dostosowywanie programów szkoleń do stwierdzonych deficytów.** Działania te powinny być prowadzone regularnie, gdyż większość kompetencji dezaktualizuje się po upływie 3-5 lat. Taki monitoring wzmacnia też zrozumienie potrzeby kształcenia się wśród pracowników.
4. **Stworzenie programu szkoleń dostosowanego do indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego** – zapewnienie pracownikom szkoleń umożliwiających rozwój kariery w przedsiębiorstwie, a nie tylko szkoleń specyficznych dla obecnego stanowiska.
5. **Dostosowanie metod, miejsca i czasu szkolenia do potrzeb związanych z wiekiem pracowników.**

Przykłady dobrych praktyk:

Dostosowanie metod szkolenia do wieku uczestników

W dużej polskiej firmie zajmującej się produkcją i dystrybucją narzędzi medycznych dostosowuje się sposób organizacji szkolenia do potrzeb związanych z wiekiem. Szkolenia skierowane do starszych pracowników, a zwłaszcza szkolenia komputerowe i związane z nowoczesnymi technologiami, są dłuższe. Więcej czasu przeznaczają się na początkowe fazy szkolenia, które mają na celu przełamanie oporów przed zmianą i nową wiedzą. Ponadto takie szkolenia są prowadzone wolniej.³³

W dużym polskim przedsiębiorstwie zajmującym się dostarczaniem usług i systemów informatycznych zaobserwowano, że pracownicy starsi stażem, a w szczególności średnia i wyższa kadra menadżerska, mieli problemy ze znalezieniem czasu na udział w szkoleniach. Dlatego zastosowano następujące metody minimalizowania bariery czasowej:

- przy okazji projektu, który obejmował bardzo dużo szkoleń, organizowano szkolenia krótkie oraz część z nich odbywała się w soboty,
- szkolenia z cyklu „spotkania z wiedzą” transmitowane są przez wewnętrzny system telekonferencyjny, co ułatwia udział pracownikom zlokalizowanym poza centralą.³⁴

W dużym przedsiębiorstwie zlokalizowanym w Polsce, będącym częścią międzynarodowej grupy produkującej opony, nauka języków obcych odbywa się w grupach podzielonych nie tylko ze względu na poziom zaawansowania, ale również ze względu na wiek. Dotychczasowe doświadczenia wskazują bowiem, że nauka języków w grupie osób w zbliżonym wieku jest bardziej efektywna.³⁵

Brytyjska firma handlowa wprowadziła z myślą o starszych pracownikach dwie innowacje dotyczące metod szkolenia. Po pierwsze, organizując szkolenie, bierze się pod uwagę, że niektórzy jego uczestnicy mogą gorzej słyszeć – dlatego filmy szkoleniowe mają napisy. Ponadto firma ta organizuje szkolenia z podstaw obsługi komputera dla osób, których wiedza nie jest wystarczająca do wzięcia udziału w bardziej zaawansowanym szkoleniu komputerowym, organizowanym dla wszystkich pracowników.³⁶

³³ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

³⁴ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

³⁵ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

³⁶ Bunt K. i inni (2005), op. cit.

- 6. Ograniczenie czasu pracy w trakcie szkolenia, w tym wprowadzenie specjalnych zasad dostosowanych do potrzeb związanych z wiekiem pracowników**, np. przyznanie osobom starszym więcej czasu na utrwalenie wiedzy związanej z obsługą komputera.

Przykład dobrej praktyki:

Urlop szkoleniowy

W Achmea, dużej holenderskiej firmie świadczącej usługi finansowe, pracownikowi po ukończeniu 40. roku życia przysługuje do 10 dni płatnego urlopu szkoleniowego rocznie, zależnie od indywidualnych potrzeb. Pracownik sam proponuje szkolenie, w którym chciałby wziąć udział, przy czym swój wybór musi skonsultować z kierownikiem liniowym.³⁷

- 7. Organizowanie pracy w sposób sprzyjający uczeniu się**, np. tworzenie zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku (w takim wypadku możliwy jest tzw. intermentoring – na przykład młodszy pracownicy mogą się dzielić ze starszymi wiedzą dotyczącą nowoczesnych technologii, starsi zaś mogą się dzielić z młodszymi doświadczeniem zawodowym).

Przykłady dobrych praktyk:

Organizacja pracy sprzyjająca uczeniu się

W Centrum Techniki Okrętowej S.A., polskim przedsiębiorstwie prowadzącym działalność badawczo-rozwojową, w celu optymalnego wykorzystania kompetencji pracowników zespoły zadaniowe są mieszane wiekowo. Jest to długotrwanie zakorzeniona praktyka, a kierownicy zespołów wspomagają proces ich tworzenia.³⁸

W dużej polskiej firmie ochroniarskiej funkcjonują tzw. zespoły kompetencyjne – są to zespoły powoływane do rozwiązania konkretnego problemu, np. omówienia systemu ochrony nowo obejmowanego obiektu, i składające się z pracowników posiadających w sumie wszystkie niezbędne kompetencje do jego rozwiązania. Grupa składa się z max. 9 osób; czasem zapraszany jest też klient. Spotkaniom zespołu przewodniczy inspektor-menedżer (na ogół w wieku 45+) odpowiedzialny za dany segment rynku, np. banki. W zespole są też szefowie ochrony obiektów, którzy są młodszy stażem i na ogół wiekiem. Siłą rzeczy zespół ten jest zróżnicowany wiekowo.³⁹

W dużym polskim przedsiębiorstwie, zajmującym się tworzeniem rozwiązań teleinformatycznych dla przedsiębiorstw, istnieją zespoły zadaniowe zróżnicowane wiekiem, co wynika z potrzeby różnicowania doświadczenia w zespołach. Ma to na celu minimalizowanie ryzyka związanego ze zbyt małym doświadczeniem członków zespołu projektowego lub koniecznością posiadania w zespole osoby, która ma specyficzną wiedzę wynikającą z doświadczenia, np. nowo tworzony zespół został uzupełniony o inżynierów 45+, którzy z racji swojego doświadczenia znają potrzeby konkretnego klienta.⁴⁰

37 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl007.htm>

38 Kwiatkiewicz A. (2010), op. cit.

39 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

40 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

8. Korzystanie z wiedzy i doświadczenia pracowników przy planowaniu i przeprowadzaniu szkoleń, mentoringu i coachingu.

Przykład dobrej praktyki:

Szkolenia wewnętrzne

W dużej sieci supermarketów w Polsce pracownicy z dużym doświadczeniem w sklepie mają możliwość zostania trenerami wewnętrznymi. Do tej roli są przygotowywani poprzez 2-dniowe warsztaty trenerskie.⁴¹

Przykłady dobrych praktyk:

Mentoring

Duża polska firma zajmująca się produkcją i dystrybucją narzędzi medycznych wdrożyła w działach produkcyjnych program mentoringu. Doświadczony pracownik na 6 miesięcy dostaje pod opiekę nowego pracownika. Często opiekun jest starszy od nowo przyjętej osoby, ale bywa też odwrotnie – podstawowym kryterium jest doświadczenie, a nie wiek. Taki tandem to raczej koledzy, niż zwierzchnik i podwładny. Osoby szkolące przechodzą specjalne szkolenie metodyki nauczania. Najpierw szkolący pokazuje nowemu pracownikowi jego zadania, potem go odpytuje, a na końcu pozwala samodzielnie pracować pod swoim nadzorem.⁴²

Duże polskie przedsiębiorstwo zajmujące się dystrybucją paliwa gazowego zidentyfikowało pilną potrzebę przekazania wiedzy przez dużą grupę starszych pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego pracownikom młodym, z niewielkim stażem w firmie. W pierwszym etapie, na zasadzie eksperymentu, w jednym z zakładów utworzono zespół dzielący się wiedzą. Składa się on z młodego mistrza (w wieku 25 lat, jest mistrzem od roku), doświadczonego mistrza (w wieku 57 lat) oraz kierownika. W trakcie 8 cotygodniowych spotkań omawiane są różne problemy z codziennej pracy. Młody mistrz proponuje rozwiązanie problemu, doświadczony mistrz komentuje je i koryguje, a kierownik podsumowuje. Po zakończeniu cyklu spotkań zostanie przeprowadzona diagnoza przyrostu wiedzy. Kierownik podkreśla, że jego zdaniem spotkania są przydatne, bo w trakcie normalnego trybu pracy nie ma czasu na omawianie problemów i o niektórych on sam dowiaduje się właśnie w trakcie tych spotkań.⁴³

Średnia polska firma zajmująca się dystrybucją wyrobów hutniczych stosuje mentoring w procesie wdrażania nowych pracowników. Doświadczeni pracownicy opiekują się nowymi handlowcami – przynajmniej raz w tygodniu jadą wspólnie do klienta. Co miesiąc zmienia się opiekun, więc w sumie nowy pracownik przez pół roku współpracuje z 6 kierownikami. Przynajmniej raz w tygodniu odbywa się rozmowa oceniająca.⁴⁴

W średnim polskim zakładzie przetwórstwa mięsnego bardzo doświadczony księgowy (odszedł na emeryturę w wieku 82 lat) wychował od podstaw dwie młode księgowy, które teraz są chwalone przy każdej kontroli – nauczył je dyscypliny, porządku w pracy, dobrej organizacji. One z kolei dzieliły się z nim wiedzą technologiczną – nauczyły go podstaw obsługi komputera.⁴⁵

⁴¹ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

⁴² Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

⁴³ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

⁴⁴ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

⁴⁵ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

Vattenfall Heat Poland S.A. promuje 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 skończyła 50 lat. 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 zastępowania odchodzących osobami młodszymi, lecz już wykwalifikowanymi. W Vattenfall pracownik jest wyjątkowo długo przygotowywany do pracy, zwłaszcza przy produkcji. Musi się zapoznać z zasadami panującymi w tym dziale, ewentualnymi zagrożeniami, reagowaniem w sytuacjach awaryjnych. Musi także poznać maszyny, nauczyć się ich „słuchać”. Taką wiedzę może przekazać tylko doświadczony pracownik, który doskonale zna procesy i urządzenia.⁴⁶

Mataro Glasswork, hiszpańska fabryka szkła, realizuje program szkoleniowy, w ramach którego młodzi pracownicy są szkoleni przez starszych, którzy zamierzają przejść na wcześniejszą emeryturę. Starsi pracownicy (powyżej 50. roku życia) podpisują z firmą kontrakt, zgodnie z którym 25% czasu pracy poświęcają na szkolenie i ocenę młodych pracowników. Szkolenie odbywa się codziennie przez okres od 6 do 12 miesięcy.⁴⁷

Szwedzka elektrownia atomowa OKG rozpoczęła w 2002 roku realizację programu dotyczącego transferu kompetencji między starszymi i młodszymi pracownikami. Zastosowano dwie metody: pracę równoległą i przejście roli. Praca równoległa polega na tym, że mentor i uczeń pracują wspólnie, natomiast przejście roli oznacza, że uczeń pod nadzorem mentora przejmuje jego obowiązki.⁴⁸

Przykład dobrej praktyki:

Coaching

W dużym polskim banku komercyjnym doświadczeni pracownicy (dyrektorzy departamentów) pełnią rolę coachów względem młodych pracowników (absolwentów i studentów) w ciągu pierwszych trzech lat pracy w banku. Ich rolą jest przydzielanie zadań, udzielanie wskazówek i informacji zwrotnych oraz ocena uzyskiwanych wyników. Coachowie, podobnie jak mentorzy, biorą udział w szkoleniu z różnic między pokoleniami, w ramach którego dowiadują się, jak zrozumieć pokolenie Y, jak się skutecznie z nim komunikować oraz jak je skutecznie motywować.⁴⁹

9. Korzystanie z możliwości dofinansowania szkoleń dla starszych pracowników ze środków unijnych.

Przykłady dobrych praktyk:

Dofinansowanie szkoleń ze środków unijnych

Dwie polskie firmy badane w ramach niniejszego projektu twierdzą, że pracownicy starsi mają w zasadzie taki sam dostęp do szkoleń zawodowych, jak pracownicy z każdej innej grupy wiekowej. Jednym wyjątkiem są szkolenia finansowane z EFS – adresatami niektórych z nich mogą być wyłącznie osoby starsze. Jedna z firm korzysta z dofinansowania unij-

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

47 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/es001.htm>.

48 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/se005.htm>

49 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

nego na szkolenie pracowników 50+ w zakresie umiejętności informatycznych, zaś druga – na szkolenie pracowników 45+ w zakresie obsługi kas.⁵⁰

Przedsiębiorstwo Vattenfall Heat Poland S.A. uczestniczyło w ostatnich latach w projekcie dofinansowanym ze środków unijnych, w ramach którego pracownicy w wieku 50+ mogli nieodpłatnie wziąć udział w specjalnych kursach językowych, komputerowych i technicznych. Z tej możliwości skorzystało blisko 60 osób.⁵¹

W małych organizacjach szczególnie warto:

- wykorzystać wiedzę i doświadczenie pracowników w planowaniu oraz prowadzeniu szkoleń (mogą pełnić rolę trenerów, mentorów lub intermentorów);
- starać się o dofinansowanie kształcenia starszych pracowników z funduszy unijnych.

3.2.2. Korzyści dla organizacji

Stosowanie przez organizację narzędzi zarządzania wiekiem w obszarze kształcenia ustawicznego może pozwolić na uzyskanie wielu korzyści:⁵²

1. **Dzięki szkoleniom osób starszych rośnie zasób kompetencji i innowacyjności przedsiębiorstwa**, przy czym efektywność szkolenia zwiększają:
 - dostosowanie programu szkolenia do indywidualnych braków kompetencyjnych pracowników, w tym wynikających z deprecjacji wiedzy lub umiejętności,
 - dostosowanie metod szkolenia do indywidualnych potrzeb, preferencji i możliwości pracowników związanych z ich wiekiem.
2. **Udział starszych pracowników w szkoleniach organizowanych przez przedsiębiorstwo zwiększa ich wydajność pracy** poprzez:
 - wzrost motywacji do pracy – bo czują się docenieni przez pracodawcę,
 - zwiększenie elastyczności ich zatrudnienia – bo nowe kompetencje poszerzają zakres obowiązków, jakie mogą wykonywać,
 - zwiększenie potencjalnej mobilności (poziomej i pionowej).
3. **Rozwój kariery zawodowej starszych pracowników stanowi przykład dla młodszych, motywując ich, a także zwiększając lojalność w stosunku do firmy**, która łączy się z pracownikami na dłużej i oferuje możliwości rozwoju osobom w każdym wieku. Ma to miejsce szczególnie w przypadku zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych, bo sprzyjają one międzypokoleniowej wymianie wiedzy.
4. **Udział w kształceniu ustawicznym na wcześniejszych etapach kariery zawodowej sprawia, że starsi pracownicy chętniej się doksztalcają.**

⁵⁰ Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

⁵¹ <http://zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=144§ionId=6>.

⁵² Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

3.2.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

Skutecznemu wdrożeniu narzędzi z obszaru kształcenia ustawicznego sprzyjają:

1. Wrażliwość i zrozumienie ze strony osób odpowiedzialnych w firmie za szkolenia i rozwój zasobów ludzkich w kwestii starzenia się pracowników, ich przekonanie, że szkolenia osób w różnym wieku są czynnikiem integracji międzypokoleniowych zespołów, przenoszenia doświadczeń, wzrostu produktywności.
2. Przełamanie schematyzmu w ocenie przydatności szkoleń wśród zarządzających nimi i wśród samych pracowników, np. wyrugowanie pojęcia „mistrz to osoba starsza, a uczeń to młodsza” oraz zastąpienie go pojęciem „mistrz to osoba kompetentna w danej dziedzinie, a uczeń to osoba z lukami w tej dziedzinie”.

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

Organizacje wdrażające narzędzia z obszaru kształcenia ustawicznego sygnalizują następujące problemy:

1. Niechęć pracowników do udziału w szkoleniach.

Niektóre organizacje sygnalizują, że pracownicy, zarówno młodzi, jak i starsi, są czasem niechętni do udziału w szkoleniach. W związku z tym w niektórych firmach udoskonalono system informowania pracowników o szkoleniach, w nadziei, że uda się zachęcić osoby niezdecydowane. Na przykład, w dużym brytyjskim przedsiębiorstwie zajmującym się obsługą firm wprowadzono system informowania o szkoleniach poprzez Intranet oraz mailowo.

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

Niechęć można też przełamywać, konsultując plany szkoleniowe w organizacji/oddziale bezpośrednio z pracownikami i uświadamiając im związek wykonywanej pracy (obecnej i przyszłej) z planowanymi szkoleniami.

2. Negatywne nastawienie kadry menedżerskiej.

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

Warto też podkreślić, że przedsiębiorstwa nie zgłaszają problemu nieopłacalności szkolenia pracowników, czy to młodych, czy starszych. Oznacza to, że zdaniem pracodawców korzyści uzyskiwane w wyniku szkolenia pracowników są co najmniej równe poniesionym kosztom. Pracodawcy nie wykorzystują jednak żadnych wyrafinowanych narzędzi do oceny efektów, tzn. nie mierzą długookresowej stopy zwrotu z inwestycji w szkolenia. Ich zdaniem korzyścią ze szkolenia jest to, że pracownik jest w stanie właściwie wykonywać swoją pracę, podczas gdy bez odpowiedniego przeszkolenia nie byłby w stanie efektywnie pracować. Dlatego na szkolenia kierowane są zarówno osoby młode, jak i starsze – włącznie z tymi, które zbliżają się do wieku emerytalnego. Powszechnym problemem jest jednak brak funduszy na szkolenia – wymienia go około $\frac{3}{4}$ organizacji.

3.3. Rozwój kariery zawodowej

Dobre praktyki w dziedzinie rozwoju kariery zawodowej zakładają zapewnienie wszystkim pracownikom, bez względu na wiek, możliwości (Naegele, Walker 2006):

- rozwoju kariery zawodowej (niekoniecznie musi to oznaczać możliwość awansowania w hierarchii zawodowej);
- utrzymywania lub podnoszenia poziomu kompetencji zawodowych.

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

3.3.1. Rekomendowane narzędzia

Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia:⁵³

1. **Dostosowywanie zakresu obowiązków pracownika do jego zmieniającej się wraz z wiekiem wydajności.** Wydajność pracownika jest uzależniona nie tylko od jego wiedzy i doświadczenia zawodowego, ale i od jego możliwości fizycznych i umysłowych.

Przykłady dobrych praktyk:

Dostosowanie zakresu obowiązków do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracownika

Karl-Heinz Efke mann Sanitär-und-Heizungsbau to mała niemiecka firma specjalizująca się w instalowaniu systemów hydraulicznych, sanitarnych i grzewczych. Firma stosuje strategię rozwoju kariery zawodowej w oparciu o wiek i kompetencje, mającą na celu zatrzymanie pracowników tak długo, jak to możliwe. Trzy obszary pracy (instalacje w nowych budynkach, modernizacja istniejących instalacji i wsparcie klienta) traktowane są jak kolejne etapy rozwoju kariery. Wsparcie klienta wymaga najszerzej wiedzy i dlatego na tym stanowisku pracują wyłącznie osoby najbardziej doświadczone. Ich praca jest mniej obciążająca fizycznie niż praca przy zakładaniu instalacji w nowych budynkach.⁵⁴

Pracownicy służby więziennej w Bremie są zagrożeni niezdolnością do pracy w związku z wysokim poziomem towarzyszącego jej stresu. W więzieniu wdrożono więc projekt „Druga kariera”, którego celem jest przygotowanie pracowników do zmiany miejsca pracy. W jego ramach funkcjonariusze zdobywają niezbędne kwalifikacje do zmiany miejsca pracy.⁵⁵

⁵³ Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

⁵⁴ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de016.htm>.

⁵⁵ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de012.htm>.

2. Dostosowywanie ścieżki rozwoju kariery do specyfiki poszczególnych grup zawodowych.

Dla stabilizacji zespołów pracowniczych i rozwoju ich potencjału efektywnym narzędziem jest określenie perspektyw rozwoju zawodowego (ścieżki zawodowej) rozumianej jako poszerzanie powierzanych zadań, zwiększanie ich wagi, ale i jako zmiana tych zadań i to zarówno w drodze awansu pionowego, jak i mobilności poziomej. Właściwe jest określenie ścieżek kariery dla osób na każdym etapie rozwoju zawodowego i w każdym wieku. Typowym błędem jest uznawanie, że starsi pracownicy zakończyli swój rozwój, takie podejście działa demotywująco, sprzyja odejściom z pracy, hamuje pozyskiwanie i doskonalenie kompetencji, ogranicza wydajność.

Przykład dobrej praktyki:

Opracowanie ścieżki awansu

Wiedeńskie Stowarzyszenie Szpitali – największy pracodawca personelu medycznego w stolicy Austrii – w oparciu o wyniki własnych badań opracował plan rozwoju kompetencji (z wyszczególnieniem kolejnych poziomów kompetencji) oraz model kariery zawodowej pielęgniarki.⁵⁶

3. Korzystanie z pomocy profesjonalnych doradców przy planowaniu kariery zawodowej pracowników.

Powierzenie zadania planowania kariery pracownikom specjalistom zewnętrznym pozwala zidentyfikować mechanizmy rozwoju kapitału ludzkiego pracowników i obszary jego wykorzystania, niekiedy niedostrzegalne w zrutynizowanym zespole kadr przedsiębiorstwa. Może również ułatwić komunikację z samym pracownikiem, indagowanym w sprawach swoich kompetencji, zamierzeń zawodowych, faktycznych wymagań związanych z wykonywaną przez siebie pracą.

4. Informowanie wszystkich pracowników o możliwościach awansu.

Przykłady dobrych praktyk:

Informowanie pracowników o systemie awansowania

Hinchingbrooke Health Care National Health Service (NHS) Trust to brytyjska organizacja, która zapewnia starszym pracownikom kursy dotyczące rozwoju kariery, realizowane w oparciu o krajowe ramy kwalifikacji zawodowych (stosowane w całym NHS). Kursy te przedstawiają możliwe ścieżki awansu i wyjaśniają, jak starsi pracownicy mogą piąć się na kolejne szczeble w hierarchii lub w jaki sposób mogą przemieszczać się pomiędzy departamentami organizacji.⁵⁷

Grecki oddział międzynarodowego przedsiębiorstwa energetycznego za pomocą Intranetu zapewnia dostęp do informatora poświęconego rozwojowi kariery zawodowej. Narzędzie to umożliwia pracownikom, w tym również osobom starszym, kierowanie swoją karierą przy wsparciu działu kadr.⁵⁸

56 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/at002.htm>.

57 Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

58 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/el012.htm>.

5. Uzależnianie decyzji o awansie pracownika od jego ambicji, kompetencji i wydajności pracy, a nie od wieku czy stażu pracy. W tym celu:

- konieczna jest regularna, okresowa ocena pracownicza – powinna być ona jak najbardziej obiektywna, czemu sprzyjają:
 - ▶ stosowanie jasno określonych kryteriów oceny kompetencji i wydajności pracy;
 - ▶ przejrzystość procesu oceny pracownicznej – pracownicy powinni być poinformowani o jej metodach i szczegółowych wynikach.
- nie powinno być ani dolnej, ani górnej granicy wieku, w którym pracownik może awansować;
- nie powinno być wymogu minimalnego stażu pracy do awansu (z wyjątkiem okresu próbnego) – rozważając zasadność awansowania pracownika, lepiej kierować się wynikami oceny demonstrowanych kompetencji i ich dopasowaniem do wymagań nowego stanowiska, np. za pomocą Development Center. Sam staż pracy może być istotny jedynie w przypadku, gdy jest od niego uzależniona możliwość nabycia kolejnych uprawnień, co ma miejsce np. w energetyce, hutnictwie, sądownictwie.

Przykład dobrej praktyki:

Decyzja o awansie niezależna od wieku pracownika

Duże brytyjskie przedsiębiorstwo usługowe zamierzało wdrożyć system mentoringu. W związku z tym wśród pracowników poszukiwano chętnych do podjęcia się roli mentora. W ogłoszeniu nie określono, w jakim wieku powinni być kandydaci – przyjmowano zgłoszenia od wszystkich, niezależnie od wieku.⁵⁹

6. Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za rozwój zawodowy personelu.

Nasze badania potwierdziły, że koncepcja zarządzania wiekiem jest niemal całkowicie nieznaną nie tylko w małych firmach, ale często również w dużych, posiadających wyodrębniony dział HR. Upowszechnienie ZW wymaga zatem szkoleń kadr zajmujących się rozwojem pracowników.

Przykład dobrej praktyki:

Szkolenie dla menedżerów na temat specyfiki różnych grup wiekowych

W polskim oddziale międzynarodowej korporacji zajmującej się tworzeniem rozwiązań teleinformatycznych dla przedsiębiorstw przeszkolono menedżerów z zarządzania wiekiem oraz przekazano im poradnik opracowany przez dział HR i zarząd pt. „Określenie intensyfikacji poszczególnych rodzajów działań w zależności od grup wiekowych”. Menedżerowie mają obowiązek zapoznać się z treścią poradnika i stosować wskazówki tam zawarte. Zarówno strategia ZW, jak i materiały ze szkolenia z ZW są zamieszczone na stronie intranetowej Departamentu Zarządzania Kadrami.⁶⁰

⁵⁹ Bunt K. i inni (2005), *op. cit.*

⁶⁰ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

7. **Zapewnienie możliwości anonimowego informowania zarządu o przejawach dyskryminacji**, w tym ze względu na wiek.

Przykład dobrej praktyki:

Telefon zaufania

W dużym przedsiębiorstwie zlokalizowanym w Polsce, będącym częścią międzynarodowej grupy produkującej opony, każdy pracownik ma prawo zgłosić telefonicznie przypadki jakiegokolwiek dyskryminacji na terenie firmy, w tym ze względu na wiek. Każdy taki przypadek jest szczegółowo badany.⁶¹

Małe organizacje nie dostarczają wielu możliwości awansu, zwłaszcza pionowego, ponieważ cechują się płaską strukturą. Możliwości planowania, oferowania czy zachęcania do awansu są więc w nich ograniczone. Tym większe znaczenie ma wymiana zadań dokonujących się między pracownikami tego samego szczebla. Dla organizacji płynie z tego dodatkowa korzyść w postaci przygotowania pracowników do wykonywania różnych zadań. Pracownicy ci stają się bardziej uniwersalni. Właśnie małe organizacje odnoszą największe korzyści z posiadania pracowników wszechstronnie przygotowanych, ponieważ w ich przypadku nie może być mowy o daleko idącej specjalizacji. Należy tylko w tym procesie uwzględniać starszych pracowników na równi z młodymi, również dlatego, że wymienianie się zadaniami przyczynia się do skuteczniejszego przepływu kompetencji pomiędzy tymi grupami. Młodzi zyskują umiejętności płynące z doświadczenia, starsi uczą się nowych technologii, nowych sposobów postępowania z klientami itp.

Tam, gdzie możliwości awansu istnieją, trzeba awansować na podstawie przejrzystych reguł, odnoszących się do kompetencji i wyników pracy, a nie do wieku – pod tym względem nie ma różnic między małymi i dużymi organizacjami. Często pracownicy nabywają – dzięki doświadczeniu – zdolność do kierowania pracą innych, przy czym w małych organizacjach zwykle w niewielkim zakresie. Powierzenie im takich zadań może być formą awansu. Jej stosowanie musi się jednak opierać na kompetencjach, a nie na wieku.

Zarówno w odniesieniu do awansu, jak i do zmian zakresu obowiązków, warto uwzględniać ogólne zasady zarządzania wiekiem, tj. jasno informować o możliwościach awansu, o planowanych zmianach podziału zadań, o zasadach wynagradzania ze względu na posiadane kompetencje i zakres odpowiedzialności. To może zachęcać do poszerzania kompetencji także starsze osoby i korzystnie wpływać na ich motywację zawodowe – z dobrym skutkiem także dla organizacji.

3.3.2. Korzyści dla organizacji

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem w obszarze rozwoju kariery zawodowej może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:⁶²

1. **Pomoc w rozwoju kariery zawodowej zmniejsza obciążenie fizyczne i psychiczne związane z pracą**, a tym samym przyczynia się do wydłużenia okresu zatrudnienia pracownika.
2. **Planowy rozwój kompetencji pracownika zapewnia ich optymalne wykorzystanie na każdym etapie kariery.**
3. **Zaplanowanie ścieżki kariery i wyznaczenie celów pośrednich ma pozytywny wpływ**

⁶¹ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

⁶² Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

na motywację, zaangażowanie w pracę, elastyczność i produktywność pracownika (zarówno młodego, jak i starszego).

4. **System awansu oparty na kryteriach kompetencyjnych, a nie na wymogach dotyczących stażu pracy lub wieku, skutkuje dobrym dopasowaniem kompetencji pracownika do wymaganych na danym stanowisku**, a w efekcie również wzrostem produktywności przedsiębiorstwa i/lub spadkiem kosztów (np. rekrutacji osób spoza firmy).

Przykład dobrej praktyki:

System awansu oparty na kompetencjach

Duża brytyjska firma usługowa wskazywała na niewystarczającą kompetencje pracowników zajmujących stanowiska menedżerskie. Okazało się, że zgodnie z wcześniej stosowanym systemem awansu obejmowały je osoby, które przepracowały określoną liczbę lat na niższym stanowisku – kompetencje były tu sprawą drugorzędną. Obecne braki umiejętności menedżerskich są więc efektem błędnej polityki szkolenia i awansowania pracowników.⁶³

5. **Planowanie ścieżki kariery zwiększa produktywność pracowników oraz zmniejsza ryzyko przejścia na wcześniejszą emeryturę** (np. z powodu wypalenia zawodowego, braku perspektyw rozwoju, niejasności co do przyszłości zawodowej itp.), a tym samym wydłuża okres zatrudnienia w firmie, co z kolei ogranicza koszty rekrutacji i pozwala dłużej korzystać z doświadczenia pracowników.

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

3.3.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

Skutecznemu wdrożeniu narzędzi z obszaru rozwoju kariery zawodowej sprzyjają:

1. Precyzyjna wiedza na temat wymagań kompetencyjnych i rodzaju obciążeń na poszczególnych stanowiskach pracy.
2. Opracowanie profilu kompetencyjnego każdego pracownika i możliwości potencjalnych przesunięć wewnątrz firmy.
3. Systematyczna realizacja przez firmę działań umożliwiających planowy rozwój kariery pracowników; działania te dotyczą m.in.: organizacji czasu pracy, szkoleń, intensywnego przygotowywania pracownika do przejmowania nowych obowiązków, stosowania bodźców motywujących do rozwoju, w szczególności w postaci premii i kar finansowych.
4. Stałe monitorowanie rozwoju pracownika na poszczególnych etapach kariery i interwencje, jeśli proces rozwojowy napotyka trudności. Jest to możliwe do osiągnięcia poprzez dobrze funkcjonujący system ocen okresowych lub stworzenie w ramach organizacji kultury opartej na informacji zwrotnej i otwartej komunikacji.

⁶³ Bunt K. i inni (2005), *op. cit.*

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

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

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

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

2. Niechęć menedżerów do rezygnacji ze stosowania kryterium stażu pracy przy podejmowaniu decyzji o awansie.

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

3. Oczekiwania ze strony starszych pracowników, że będą awansowani ze względu na sam staż.

Zmniejszenie takich oczekiwań można obserwować tam, gdzie polityka awansowa konsekwentnie opiera się kryteriach kompetencyjnych.

3.4. Elastyczne formy pracy

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

Do podstawowych elastycznych form pracy należą nietypowe rozwiązania odnoszące się do czasu pracy, zarówno do jego wymiaru (głównie skrócony czas pracy), jak i do jego nietypowej organizacji (np. czas pracy ruchomy, zmienne godziny pracy, zadaniowy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy). Praca wykonywana w domu (w tym telepraca) łączy większą swobodę rozkładu czasu pracy z przeniesieniem miejsca wykonywania zadań zawodowych z zakładu pracy do domu.⁶⁴ Celem działań uelastyczniających czas pracy w kontekście ZW jest ustalenie takich jej godzin, które zapewnią większą efektywność pracowników, a jednocześnie pozwolą im godzić pracę z życiem osobistym (ang. work-life balance), na przykład nauką, opieką nad dziećmi i/lub osobami starszymi.

Działania te dotyczą zarówno osób młodych, jak i starszych. Osobom młodym elastyczny czas pracy potrzebny jest głównie w celu pogodzenia pracy z nauką (na przykład studiami) lub pracy z opieką nad dziećmi, zwłaszcza w wieku przedprzedszkolnym (0-2 lata). Natomiast osoby starsze najczęściej potrzebują elastycznego czasu pracy w związku z coraz mniejszą sprawnością fizyczną oraz w związku z obowiązkami opiekuńczymi wobec wnuków lub rodziców. Ponadto osoby na wcześniejszej emeryturze preferują pracę w niepełnym wymiarze godzin, gdyż w przeciwnym przypadku groziłoby im zawieszenie emerytury ze względu na zbyt wysoki uzyskiwany dochód. Także osoby pobierające normalną emeryturę mogą być zainteresowane ograniczonym – w porównaniu do standardowego – czasem pracy ze względu np. na zabiegi prozdrowotne/rehabilitacyjne angażujące ich czas i z drugiej strony, akceptują mniejszy dochód z pracy (odpowiedni do skróconego czasu pracy) ze względu na uzyskiwane świadczenie emerytalne. Uelastycznienie czasu pracy może więc mieć **kluczowe znaczenie** dla utrzymania tych osób w zatrudnieniu.

Na możliwość podjęcia pracy przez osobę starszą może mieć wpływ miejsce jej wykonywania. W niektórych zawodach praca może bowiem wymagać dojazdów do klienta (na przykład przy naprawie sprzętu domowego), czy też realizacji kolejnych zadań w zupełnie innych miejscach (na przykład w budownictwie), co może nawet skutkować koniecznością czasowej migracji. Miejsce wykonywania pracy powinno być w miarę możliwości dostosowywane do preferencji i możliwości pracowników, także tych związanych z wiekiem. W tym celu pracownikowi można proponować formy zatrudnienia, w których dochodzi do łączenia pracy wykonywanej w firmie i w domu (telepraca) albo wręcz przeniesienia wszystkich wykonywanych zadań do domu, jeśli charakter pracy na to pozwala. W pewnych etapach życia, praca – przynajmniej w części – wykonywana zdalnie, ułatwia godzenie obowiązków zawodowych i domowych, pozwala inaczej rozłożyć obciążenia zawodowe i dostosować je np. do obowiązków opiekuńczych, czy do stanu własnego zdrowia.

3.4.1. Rekomendowane narzędzia

Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia⁶⁵:

1. **Niezależnianie zatrudniania w formach elastycznych od wieku pracownika, tylko od jego indywidualnych potrzeb oraz od potrzeb organizacji** – w istocie pracownik w każdym wieku może mieć uzasadnioną potrzebę uelastycznienia czasu i/lub organizacji pracy, ale jednocześnie spełnienie prośby pracownika musi się organizacji opłacać w dłuższej perspektywie.

⁶⁴ Nie analizujemy tu – zaliczanych do elastycznych form zatrudnienia – umów o pracę innych niż umowa na czas nieokreślony, a więc wykonywania pracy na podstawie umów na czas określony, umów o dzieło, umów zleceń, ponieważ ich stosowanie nie wyznacza elastycznego sposobu wykonywania pracy, co jest przedmiotem tego fragmentu opracowania.

⁶⁵ Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

2. Ustalenie listy akceptowalnych dla organizacji rozwiązań uelastyczniających formę zatrudnienia, które mogą zostać zaproponowane pracownikom w różnym wieku, przy czym:

- W ramach **elastycznego podejścia do czasu pracy** warto stosować następujące narzędzia:
 - ▶ **zmniejszenie wymiaru czasu pracy** – zastosowanie tej formy jest często warunkiem podjęcia pracy przez osoby na wcześniejszej emeryturze, którym w przypadku objęcia pełnego etatu groziłoby zawieszenie emerytury.

Przykład dobrej praktyki:

Zmniejszanie wymiaru czasu pracy

W EC Wybrzeże S.A. starsi pracownicy mają możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin i wymiar ten zmniejsza się w miarę zbliżania się pracownika do emerytury, aż do całkowitego zaprzestania pracy tuż przed przejściem na emeryturę (tzw. program zmniejszający wymiar czasu pracy).⁶⁶

- ▶ **stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy mentora w okresie bezpośrednio poprzedzającym przejście na emeryturę** (na przykład w ostatnim roku przed emeryturą) – mentor stopniowo przekazuje obowiązki uczniowi, więc czas pracy tego pierwszego sukcesywnie maleje, zaś tego drugiego rośnie.
- ▶ **zwolnienie z pracy w godzinach nadliczbowych i/lub z wykonywania prac dodatkowych** – potrzeba taka może być związana na przykład z koniecznością sprawowania obowiązków opiekuńczych.

Przykład dobrej praktyki:

Zwolnienie z pracy w godzinach nadliczbowych

W dużym polskim przedsiębiorstwie wodno-kanalizacyjnym pracownicy zbliżający się do wieku emerytalnego mogą być zwolnieni z pracy w godzinach nadliczbowych. Dział HR opracował wzór podania, które można złożyć w tej sprawie.⁶⁷

- ▶ **indywidualne dostosowanie godzin pracy (w ciągu dnia) i/lub dni pracy (w ciągu tygodnia) do możliwości i preferencji pracowników**, na przykład podzielenie dnia pracy osoby starszej na dwie części z długą przerwą między nimi albo ustalenie z osobą starszą, że będzie pracowała w weekendy, a wolne będzie miała w ciągu tygodnia (będzie mogła je wykorzystać na przykład na zajęcia rehabilitacyjne czy inne zabiegi związane z utrzymaniem dobrej kondycji zdrowotnej).

Przykłady dobrych praktyk:

Elastyczne godziny pracy

Centrum Techniki Okrętowej S.A. oferuje elastyczne godziny pracy dla starszych pracowników, tzn. pracownik sam decyduje, o której godzinie zaczyna pracę i o której ją kończy, oraz ma możliwość dłuższej pracy w wybrane dni i krótszej w inne. Ze względu na pełnienie roli

⁶⁶ Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

⁶⁷ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

mentora pracownicy ci muszą przychodzić do firmy (nie mogą świadczyć telepracy – pracy z domu). Część innych zadań mogą jednak wykonywać w domu (liczy się tylko rezultat), a więc czas ich pracy jest w pewnym stopniu elastyczny.⁶⁸

W średniej polskiej firmie zajmującej się budową i zarządzaniem centrami handlowymi nie ma sztywno ustalonej godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy; pracownik rozpoczyna pracę między 7.30 a 9.00, zaś kończy między 16.00 a 17.30.⁶⁹

Duża sieć supermarketów w Polsce tworzy rozwiązania ułatwiające młodym mamom pogodzenie pracy z obowiązkami opiekuńczymi poprzez uelastycznienie ich czasu pracy – mają one możliwość: pracy na część etatu, pracy w weekendy, wyboru zmiany, uelastycznienia zmian.⁷⁰

- ▶ **dostosowanie grafików pracy zmianowej do możliwości i preferencji pracowników** (na przykład zwolnienie osób starszych z pracy w godzinach nocnych). Firmy, jeśli tylko nie stoi to w sprzeczności z ich celami biznesowymi, powinny rozważyć ograniczenie konieczności wykonywania pracy w porach szczególnie uciążliwych dla pracowników, w tym pracy w formie trzyzmianowej, ponieważ jest ona uważana za szczególnie obciążającą dla osób starszych i stanowi jeden z motywów podejmowania decyzji o zwolnieniu się. Firmy, w których taka organizacja pracy wynika z charakterystyki procesów produkcyjnych, powinny rozważyć, którzy starsi pracownicy nieodzownie muszą pracować na 3 zmiany, a także zbadać, czy osoby te są zdolne do pracy w nocy i w nieregularnym rytmie pracy.

Przykłady dobrych praktyk:

Dostosowanie grafiku pracy do możliwości i/lub preferencji osób starszych

Coop Adriatica – jedna z największych włoskich spółdzielni zajmujących się handlem detalicznym – oferuje swoim kasjerom elastyczny czas pracy, chcąc pogodzić ich preferencje z potrzebami firmy. W ramach programu otario a isole (wyspowy terminarz), ok. 600 pracowników mogło wybrać sobie godziny pracy. W rezultacie organizacja czasu pracowników poprawiła się – w szczególności dotyczy to osób starszych, stanowiących 20% załogi. Dzięki programowi mogą oni przeznaczyć więcej czasu na opiekę nad innymi członkami rodziny (rodzicami, wnukami).⁷¹

SCA Laakirchen – austriacka fabryka papieru – w celu poprawy stanu zdrowia oraz jakości życia załogi ustaliła z radą pracowników likwidację 15 zmian dla pracowników zmianowych w wieku powyżej 52 lat. W rezultacie mogą oni poświęcić na odpoczynek o 15 dni więcej w ciągu roku (w przeciwnym razie musieliby w te dni pracować na nocnej lub porannej zmianie). Firma dała w ten sposób dowód uznania dla efektywności i zaangażowania starszych pracowników. Oni zaś, mając do wyboru ograniczenie czasu pracy lub premię finansową, wybrali to pierwsze rozwiązanie.⁷²

68 Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

69 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

70 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

71 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/it003.htm>

72 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/at007.htm>

W Centrum Patologii Szpitala Regionalnego w północnej Estonii praca lekarzy (których średni wiek wynosi 64 lata) jest organizowana w taki sposób, że podział zadań jest dostosowany do indywidualnych preferencji personelu. Głównym celem było zachęcenie starszych lekarzy do kontynuowania pracy w Centrum po przejściu na emeryturę, w związku z deficytem młodych lekarzy, na ogół decydujących się na dużo lepiej płatną pracę za granicą. Starsi pracownicy chętnie korzystają z tej możliwości, bo wynagrodzenie oraz emerytura dają łącznie wysoki miesięczny dochód, a ponadto czują się docenieni przez pracodawcę.⁷³

- ▶ **zatrudnianie na czas określony albo na czas wykonania określonych zadań.**

Przykład dobrej praktyki:

Zatrudnianie osób w wieku emerytalnym na czas określony

Stamboliiski Plc – bułgarska fabryka papieru – oferuje zatrudnienie na czas określony swoim byłym pracownikom, którzy odeszli na emeryturę. Osoby te są zatrudniane po to, aby dzieliły się doświadczeniem zawodowym z młodymi pracownikami. Firma uważa tę praktykę za bardzo efektywną. Zatrudniani emeryci też są zadowoleni, gdyż czują się docenieni i potrzebni.⁷⁴

- W ramach **elastycznego podejścia do miejsca wykonywania pracy** warto stosować następujące narzędzia:
 - ▶ **uwzględnianie przy określaniu miejsca wykonywania pracy jego odległości od siedziby firmy**, ale również od miejsca zamieszkania pracownika;
 - ▶ **ograniczanie dojazdów do różnych miejsc pracy** (na przykład grupując je), co leży w interesie firmy i wszystkich grup pracowniczych;
 - ▶ **umożliwianie wykonywania pracy w domu i rozliczanie pracowników z wykonanych zadań** – w tym celu konieczne jest:
 - analizowanie, które zadania mogą być wykonywane w domu, zwłaszcza w formie telepracy, i informowanie pracowników o wynikach tych analiz;
 - zapewnianie szkoleń na temat efektywnej pracy domowej;
 - proponowanie pracy w tej formie;
 - koordynowanie i monitorowanie zdalnego wykonywania zadań zawodowych.

Przykłady dobrych praktyk:

Umożliwianie wykonywania pracy w domu

W średniej polskiej firmie zajmującej się budową i zarządzaniem centrami handlowymi w uzasadnionych przypadkach istnieje możliwość pracy w domu w wymiarze do 10 dni rocznie.⁷⁵

73 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ee004.htm>

74 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/bg002.htm>

75 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

W średniej polskiej firmie zajmującej się tworzeniem rozwiązań informatycznych wszyscy pracownicy, poza biurowymi, nie mają sztywno określonego czasu i miejsca pracy. Ważne jest tylko, żeby być na umówionych spotkaniach i wykonać wyznaczone zadania na czas – nie ma znaczenia, kiedy i gdzie będą one wykonywane. Zdarza się czasem, że pracownik dzwoni rano do firmy i mówi, że dzisiaj będzie pracował w domu (korzysta z tego ok. 20 pracowników) i nie jest to problemem.⁷⁶

3. Przeszkolenie kierowników liniowych w zakresie zarządzania pracownikami zatrudnionymi w elastyczny sposób, ze szczególnym uwzględnieniem telepracowników.

Jest to konieczne, ponieważ dość istotnie zmienia swoją charakterystykę kontakt z pracownikami, wyznaczanie im zadań w zakresie odpowiadającym wymiarowi ich zatrudnienia, kontrola wykonania zadań, koordynacja współpracy między pracownikami itp. Kierownicy muszą nabyć umiejętność kierowania procesami produkcyjnymi dokonywanymi poza siedzibą firmy i poza ich bezpośrednią kontrolą.

4. Poinformowanie pracowników oraz kandydatów do pracy o dostępnych rozwiązaniach uelastyczniających formę zatrudnienia.

Wiedza pracowników o dostępności elastycznych form zatrudnienia (i warunkach, jakie stawia pracodawca godząc się na nie) jest niezbędna, by wszyscy, którzy odczuwają potrzebę pracy w takich formach mogli ją zgłosić. Świadomość istnienia takich rozwiązań może ułatwiać planowanie życia zawodowego i osobistego, a także powodować, że pracownicy zamiast rezygnacji z pracy wybiorą pracę w dogodnej dla siebie formie.

5. Monitorowanie struktury wieku pracowników zgłaszających chęć korzystania oraz korzystających z rozwiązań uelastyczniających formę zatrudnienia.

Warto na tej podstawie ocenić, czy firma zapewnia dostęp do elastycznych rozwiązań osobom w różnym wieku. Taka ocena może pomóc planować organizację produkcji, w której są uwzględnione potrzeby pracowników w tym zakresie.

Istnieje pewna specyfika stosowania elastycznych form zatrudnienia w **małych organizacjach**:

- Stosowanie **elastycznego czasu pracy** zależy od rodzaju wykonywanych działań; nie we wszystkich małych jednostkach istnieje taka możliwość. Na przykład, jeśli liczba pracowników jest niewielka, a specyfika firmy wymaga pozostawania do dyspozycji klientów lub kontrahentów w określonej porze dnia, nie sposób stosować zróżnicowanej, a tym bardziej elastycznej organizacji czasu pracy dopuszczającej nieobecność w tej porze. Trudno ją też stosować, jeśli produkcja wymaga współpracy pracowników w tym samym miejscu i w tym samym czasie. To jednak rzadko dotyczy wszystkich pracujących w tych organizacjach, dla pozostałych można zastosować elastyczne regulacje czasu pracy.
- Stosowanie **skróconego wymiaru czasu pracy** jest w pełni możliwe w małych organizacjach. W dodatku bezpośrednia znajomość pracowników przez ich szefów ułatwia identyfikację potrzeb w tym zakresie, dzięki czemu można stosować rozkład czasu pracy dopasowany zarazem do potrzeb organizacji, jak i pracowników.
- Trudno jednak w małej organizacji wprowadzać **indywidualne plany pracy** ze względu na ryzyko znacznego naruszenia organizacji pracy całego (małego) zespołu.
- Jeśli charakter pracy pozwala, można stosować **pracę zdalną**, w tym telepracę, o co nawet – z powodów koordynacyjnych – łatwiej w małych zespołach pracowniczych.

⁷⁶ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

- Można też – w pewnym zakresie – stosować zróżnicowanie pory rozpoczęcia i zakończenia pracy, jeśli przynajmniej niektóre z zadań mogą być wykonywane w oderwaniu od pracy (obecności) pozostałych pracowników lub klientów.
- W małych firmach nie ma uzasadnienia specjalne **monitorowanie potrzeb związanych z wiekiem pracowników**. Pracodawca lub działający w jego imieniu kierownik, zarządzając małym zespołem, jest w stanie bezpośrednio poznać potrzeby pracowników i ocenić, czy ich zaspokojenie poprzez elastyczną organizację pracy lub elastyczny czas pracy, jest korzystne dla obu stron. Od stylu zarządzania będzie zależało, czy te potrzeby zostaną właściwie rozpoznane.

3.4.2. Korzyści dla organizacji

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem uelastyczniających formę zatrudnienia może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:⁷⁷

1. **Spadek odsetka osób odchodzących z organizacji w związku z niemożnością pogodzenia życia zawodowego z prywatnym, w wyniku czego maleją koszty rekrutacji i szkolenia nowych pracowników** – łatwiejsze godzenie życia zawodowego z prywatnym, będące podstawową korzyścią dla pracownika z elastycznej formy pracy, jest szczególnie istotne dla pracowników mających pod opieką członków rodziny (dzieci, wnuki, rodziców); w przypadku wykonywania pracy w domu pracownicy oszczędzają czas na dojazdy, co może poprawić ich ocenę relatywnych dochodów (wynagrodzenie w relacji do czasu faktycznie poświęconego na pracę) i stanowić zachętę do kontynuowania zatrudnienia.
2. **Uzyskanie większej liczby potencjalnych kandydatów do pracy** w związku z tym, że organizacja oferuje pracę na odległość i w dogodnym rozkładzie czasu.
3. **Wzrost motywacji pracowników** – czują się docenieni, bo pracodawca uelastyczył czas pracy, żeby ich zatrzymać w firmie, odczuwają więcej satysfakcji z zatrudnienia bardziej dopasowanego do ich potrzeb.
4. **Poprawa stanu zdrowia pracowników i spadek absencji chorobowej**, co skutkuje wzrostem wydajności pracy – poprawia się więc wykorzystanie zasobów pracy.
5. **Możliwość zwiększenia zatrudnienia bez znacznego wzrostu kosztów organizacji miejsc pracy** dzięki pracy z domu.
6. **Poprawa wizerunku organizacji** – jest postrzegana jako przyjazna rodzinie, pozwalająca łączyć życie zawodowe z prywatnym (obowiązkami rodzinnymi, hobby, dalszą nauką etc.), co zwiększa jej atrakcyjność jako pracodawcy.

3.4.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

W celu skutecznego wdrożenia narzędzi uelastyczniających zatrudnienie, warto zapewnić:

1. Udział pracowników w tworzeniu rozwiązań zwiększających elastyczność zatrudnienia;
2. Objęcie tymi rozwiązaniami jak najszerszej grupy pracowników, gdyż szczególne rozwiązania dotyczące wybranych wąskich grup są często postrzegane przez innych pracowników jako dyskryminujące;

⁷⁷ Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

3. Opanowanie narzędzi logistycznego zarządzania miejscem i czasem pracy przez kierownictwo (personel zarządzający);
4. Umiejętność przejścia personelu zarządzającego od zarządzania procesem pracy do zarządzania zadaniami powierzanymi pracownikom;
5. Systematyczną ewaluację wprowadzonych rozwiązań.

3.4.4. Praktyczne rady dla organizacji planujących wdrożenie

Na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw, które posługiwały się opisanymi wyżej narzędziami, można sformułować następującą listę praktycznych rad:⁷⁸

1. Zmiany powinny być starannie przygotowane oraz skonsultowane z pracownikami, aby miały ich pełną akceptację. Bardzo dobre efekty przynosi włączenie w ten proces partnerów społecznych. Doświadczenie badanych przedsiębiorstw wskazuje, że na opracowanie i konsultację zmian potrzeba około 6 miesięcy.
2. Uelastyczniając formę zatrudnienia, warto podchodzić do problemów poszczególnych pracowników indywidualnie, wspólnie z nimi szukając najlepszego rozwiązania, pozwalającego im na pozostanie w firmie. Warto przy tym pokazać pracownikowi korzyści wynikające z pozostania w przedsiębiorstwie.
3. Uelastycznienie czasu pracy nie wymaga drastycznych zmian w firmie i nie wiąże się z dużymi kosztami, a niemal na pewno przynosi korzyści. Wymaga jednak pewnej dyscypliny i sprawności organizacyjnej (w tym kierownictwa).
4. Decydowanie się na rozwój telepracy sprzyja zmniejszeniu kosztów utrzymania stanowisk pracy, ma więc znaczenie w firmach, dla których utrzymanie powierzchni stanowisk jest relatywnie drogie. Ponieważ równocześnie ułatwia zatrzymanie w pracy tych pracowników, dla których łączenie pracy zawodowej z życiem osobistym stało się utrudnione, daje korzyści, szczególnie jeśli ci pracownicy należą do grupy cennych i doświadczonych pracowników. Wprowadzanie telepracy powinno jednak łączyć się z działaniami zapewniającymi: integrację zespołów pracowniczych, wysoki poziom motywacji, lojalność i utożsamianie się z firmą, przestrzeganie standardów firmowych oraz wysoką jakość pracy.

⁷⁸ Bunt K. i inni (2005), *op. cit.*

3.5. Ochrona i promocja zdrowia oraz projektowanie stanowisk pracy

Dobre praktyki w tej dziedzinie zakładają zoptymalizowanie procesów pracy i organizacji pracy w celu umożliwienia pracownikowi osiągnięcia wysokiej wydajności przy jednoczesnym zachowaniu dobrego stanu zdrowia i zdolności do pracy.⁷⁹

3.5.1. Rekomendowane narzędzia

Działania w obszarze ochrony i promocji zdrowia powinny być skierowane do wszystkich pracowników, bez względu na wiek. Objęcie nimi młodszych pracowników będzie miało korzystny wpływ na ich stan zdrowia również w przyszłości, co z kolei będzie skutkowało wyższą wydajnością pracy.

Działania mogą mieć charakter zapobiegawczy lub zaradczy. Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że szczególnie warto stosować następujące działania zapobiegawcze:⁸⁰

1. Monitorowanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy.

Przykład dobrej praktyki:

Badanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy

Słoweńska firma, zajmująca się handlem towarami technicznymi, przemysłowymi i budowlanymi, zorganizowała dla swoich pracowników warsztaty, które miały na celu poprawę ich stanu zdrowia poprzez zmianę nastawienia do pracy. Grupą docelową byli ci członkowie załogi, którzy najczęściej przebywali na zwolnieniu lekarskim od 2002 roku. Do grupy tej należeli w większości mężczyźni w wieku powyżej 50 lat, z wykształceniem podstawowym. Warsztaty zostały zorganizowane jako element szerszej strategii przedsiębiorstwa, której celem było ograniczenie kosztów operacyjnych poprzez ograniczenie absencji chorobowej. W trakcie warsztatów pracownicy dyskutowali na temat problemów w pracy, które mogą mieć negatywny wpływ na ich stan zdrowia oraz omawiali możliwe rozwiązania. Wszyscy zgodzili się, że najistotniejsze są złe stosunki międzyludzkie oraz związana z nimi obawa o utratę pracy.

Wprowadzenie po zakończeniu warsztatu liczba zwolnień lekarskich nie spadła, ale w zgodnej ocenie uczestników poprawiła się atmosfera i dlatego firma uważa, że warto było zorganizować tego typu warsztaty.⁸¹

2. Monitorowanie stanu zdrowia pracowników zróżnicowane według wieku.

Przykład dobrej praktyki:

Badanie stanu zdrowia pracowników

Praca w przemyśle naftowym i gazowniczym jest wyczerpująca fizycznie. W celu utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników brytyjskie przedsiębiorstwo naftowe zapewnia im okresowe badania lekarskie, mające na celu diagnozowanie najczęściej występujących dolegliwości, takich jak bóle kręgosłupa. Lekarz zatrudniony w przedsiębiorstwie nieustannie

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

80 Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

81 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/si002.htm>

monitoruje zdiagnozowane dolegliwości pracowników oraz reaguje w przypadku nowych. Przedsiębiorstwo stosuje też środek prewencyjny w postaci corocznego kompleksowego badania stanu zdrowia osób w wieku powyżej 50 lat.⁸²

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

Przykład dobrej praktyki:

Korzystanie z konsultacji ekspertów zewnętrznych

Michelin Polska S.A. podpisał kontrakt z przychodnią medycyny przemysłowej, która przygotowuje programy profilaktyczne dostosowane do specyfiki pracy w firmie, a finansowane wspólnie przez pracodawcę i ubezpieczyciela firmy. Obecnie wdrażany jest program dbałości o narządy ruchu, adresowany do osób pracujących fizycznie. W jego ramach możliwe są indywidualne konsultacje z rehabilitantem na stanowisku pracy. Rehabilitant obserwuje pracownika, jego postawę i ruchy, informuje go o możliwych nadwyrężeniach, a na koniec pokazuje ćwiczenia zapobiegające schorzeniom.⁸³

6. **Zapewnienie ergonomii stanowiska pracy** – co oznacza, że stanowisko pracy powinno być zaprojektowane w sposób:
 - dostosowany do indywidualnych (fizycznych i umysłowych) możliwości pracownika, na które może mieć wpływ jego wiek i inne czynniki, na przykład niepełnosprawność;
 - chroniący pracownika przed pogorszeniem sprawności fizycznej i umysłowej (na przykład w wyniku nadmiernego dźwigania, nachylania się, nieprawidłowej pozycji siedzącej lub złego oświetlenia);
 - zapewniający jak największą wydajność pracy.

Przykłady dobrych praktyk:

Zapewnienie ergonomii stanowiska pracy

W dużym przedsiębiorstwie zlokalizowanym w Polsce, będącym częścią międzynarodowej grupy produkującej opony, poprawa ergonomii stanowisk jest ciągłym procesem. Prowadzi on do zmniejszenia uciążliwości pracy, co z kolei decyduje o tym, jak długo (do jakiego wieku) pracownik będzie w stanie pracować na danym stanowisku.⁸⁴

Revoz Novo Mesto, słoweński producent samochodów będący częścią koncernu Renault, zamierzał poprzez wprowadzenie usprawnień w obszarze ergonomii i bezpieczeństwa pracy zwiększyć wydajność pracowników, zwłaszcza osób starszych, w przypadku których może być ona niższa ze względu na stan zdrowia.

⁸² Bunt K. i inni (2005), *op. cit.*

⁸³ Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

⁸⁴ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

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

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

- wzrosła wydajność pracowników w wieku powyżej 45 lat, w szczególności kobiet;
- zwiększyły się możliwości rekrutowania do pracy osób powyżej 45. roku życia;
- starsi pracownicy chętniej pozostają w firmie.⁸⁵

Afvalverwerking Rijnmond – holenderska firma zajmująca się wywozem i utylizacją odpadów – w celu ochrony starszych pracowników przed przemęczeniem wprowadziła tzw. normę P90, zgodnie z którą wymagania w pracy nie mogą przekraczać fizycznych możliwości 90% osób w przeciętnej grupie pracowników. Ponadto, w celu zmniejszenia wysiłku fizycznego wprowadzono techniczne udogodnienia, takie jak podziemne śmietniki, które mogą być opróżniane mechanicznie. Udogodnienia te mają największe znaczenie dla osób starszych, ale zmniejszają wysiłek fizyczny wszystkich grup wiekowych.⁸⁶

7. **Profilaktyczne przesunięcie pracownika na inne stanowisko pracy** wraz z zapewnieniem mu w razie potrzeby odpowiedniego przeszkolenia.
8. **Prozdrowotne rozwiązania dotyczące czasu i organizacji pracy.**

Przykład dobrej praktyki:

Profilaktyka stresu

W firmie Dalkia Poznań ZEC S.A. na niektórych stanowiskach zrezygnowano z tzw. pracy zmianowej zróżnicowanej, a więc pracy na różne zmiany. Teraz pracownicy wybierają jedną ze zmian (dzienną lub nocną) i pracują tylko na niej. Ma to zapobiegać destabilizacji i stresowi, które są rezultatem zmiennych godzin pracy.⁸⁷

9. **Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych** (dzięki czemu prace fizyczne mogą być wykonywane przez osoby młodsze).

Przykłady dobrych praktyk:

Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych

W małej polskiej firmie telekomunikacyjnej, w dziale wdrożeń, w którym część zadań jest związana z pracą fizyczną, stosuje się nieformalne rozwiązanie odciążające starszych pracowników. Wykonaniem instalacji (praca fizyczna) zajmuje się młodszy pracownik, a starszy ma za to dodatkowe zadania związane z organizacją pracy, nadzorowaniem, szkoleniem.⁸⁸

Albrón – holenderska firma cateringowa – wykorzystuje swój system IT do wdrażania programu ochrony zdrowia w miejscu pracy i pozwala pracownikom podejmować w godzinach

85 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/si004.htm>

86 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl006.htm>

87 Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

88 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

pracy działania z tego zakresu. Do rozwiązań stosowanych przez firmę można też zaliczyć: zmniejszenie wymiaru czasu pracy, zmianę organizacji pracy wykluczającą dźwiganie ciężarów przez starszych pracowników (zostało to osiągnięte poprzez utworzenie zespołów zróżnicowanych wiekowo, w których osoby młodsze wykonują prace fizyczne).⁸⁹

.....
*Gering Hout en Beton to małe holenderskie przedsiębiorstwo budowlane, w którym wdrożono politykę zarządzania wiekiem. W jej ramach przy podziale zadań bierze się pod uwagę indywidualne możliwości pracowników w różnym wieku. Starszym, a jednocześnie bardziej doświadczonym, przydziela się bardziej złożone zadania, natomiast młodszym, mniej doświadczonym – zadania prostsze, ale wymagające siły fizycznej.*⁹⁰

10. Zapewnienie pracownikom pobytu w sanatorium lub spa.

Przykład dobrej praktyki:

Zapewnienie pracownikom pobytu w sanatorium

*W firmie Dalkia Poznań ZEC S.A. pracownicy, którzy cierpią na schorzenia związane z wiekiem, mają prawo do trzytygodniowego pobytu w sanatorium, który opłaca pracodawca – w tym czasie przebywają na urlopie zdrowotnym. Rocznie z programu korzysta ok. 1% pracowników firmy.*⁹¹

Przykład dobrej praktyki:

Zapewnienie pracownikom pobytu w spa

*Wybrana grupa pracowników RTV Slovenija, słoweńskiego publicznego radia i telewizji, raz w roku ma prawo do wyjazdu na 5-dniowy pobyt w ośrodku spa zapewniającym regenerujące kuracje medyczne. Grupa ta składa się z osób przewlekle chorych, niepełnosprawnych, starszych, menedżerów oraz pracowników wykazujących się wyjątkowo dużą wydajnością i zaangażowaniem. Koszty hotelu i kuracji są pokrywane w 60% przez firmę, a w 40% przez pracownika, natomiast okres pobytu w spa jest odejmowany z urlopu. Ośrodek spa ma prawo do wyemitowania spotów reklamowych w stacjach RTV Slovenija, co obniża koszty. Zarząd RTV Slovenija uważa, że możliwość wyjazdu motywuje pracowników do wydajniejszej pracy oraz zwiększa ich lojalność wobec firmy. Na wyjazd decyduje się 70 pracowników rocznie. Około 80% z nich stanowią osoby powyżej 50. roku życia, zaś pozostałe 20% to menedżerowie i pracownicy stale narażeni na stres. Uczestnicy pobytu odczuwają poprawę stanu zdrowia i deklarują wzrost motywacji do pracy po powrocie ze spa.*⁹²

89 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl013.htm>

90 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl014.htm>

91 Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

92 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/si003.htm>

11. Zapewnienie pracownikom prywatnej opieki medycznej (pakiet medyczny).

Przykłady dobrych praktyk:

Zapewnienie pracownikom prywatnej opieki medycznej

W Tesco Polska Sp. z o.o. i Michelin Polska S.A. pracownicy mają możliwość wykupienia po korzystnej cenie pakietu prywatnej opieki medycznej. Natomiast w Centrum Techniki Okrętowej S.A. prywatna opieka medyczna jest dostępna za niewielką dodatkową opłatą także dla emerytów, którzy stale współpracują z firmą na podstawie umowy zlecenia.⁹³

W średniej polskiej firmie zajmującej się budową i zarządzaniem centrami handlowymi każdy pracownik otrzymuje kartę uprawniającą do bezpłatnej opieki medycznej, której zakres jest uzależniony od stażu pracy w firmie.⁹⁴

W średniej polskiej firmie zajmującej się tworzeniem rozwiązań informatycznych wszyscy pracownicy mają bezpłatny dostęp do prywatnej opieki medycznej, w ramach którego mogą korzystać z porad specjalistów, zabiegów i rehabilitacji. Pakiet ten można również wykupić na korzystnych warunkach po przejściu na emeryturę.⁹⁵

12. Wspieranie prozdrowotnych działań pracowników (np. karty wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych).

Przykłady dobrych praktyk:

Wspieranie prozdrowotnych działań pracowników

W Tesco Polska Sp. z o.o. i Michelin Polska S.A. pracownicy mają możliwość wykupienia po korzystnej cenie karty wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych.⁹⁶

Średnia polska firma zajmująca się budową i zarządzaniem centrami handlowymi od 5 lat w 50% dofinansowuje kartę uprawniającą do korzystania z sieci kilku tysięcy obiektów sportowych na terenie całego kraju (koszt dla pracownika to 35 zł miesięcznie).⁹⁷

13. Kompleksowa strategia ochrony i promocji zdrowia.

Przykłady dobrej praktyki:

Kompleksowa strategia ochrony i promocji zdrowia

Ruoka-Saariainen, fińskie przedsiębiorstwo z branży przetwórstwa spożywczego, w celu utrzymania swoich zdolności produkcyjnych wdrożyło działania mające doprowadzić do tego, że pracownicy będą później niż do tej pory przechodzili na emeryturę. Działania te obejmują: regularne badania ankietowe atmosfery w pracy, badania stanu zdrowia

93 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/si003.htm>

94 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

95 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

96 Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

97 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

pracowników, ćwiczenia fizyczne w pracy. Fachowcy z zakresu medycyny pracy i ergonomii we współpracy z pracownikami przeprowadzają analizy procesu pracy, w wyniku których rekomendują usprawnienia.⁹⁸

W Ovako, fińskim przedsiębiorstwie produkującym wyroby ze stali, wprowadzono wiele działań w celu ochrony zdrowia starszych pracowników. Są wśród nich: analizy procesu pracy, usprawnienia w zakresie ergonomii, przesunięcia na inne stanowiska w porozumieniu ze specjalistami z zakresu medycyny pracy, warsztaty dotyczące starzenia się, 5-dniowe pobytu rehabilitacyjne w spa dla wszystkich pracowników, którzy skończyli 54 lata, 59 lat i 63 lata, badania stanu zdrowia pracowników, częściowe przejście na emeryturę.⁹⁹

Sozial-Holding der Stadt Munchengladbach koordynuje świadczenie opieki pozaszpitalnej dla osób starszych i niepełnosprawnych oraz świadczenie innych usług opiekuńczych. Zgodnie z realizowanym przez tę organizację kompleksowym programem zarządzania zdrowiem, ze wszystkimi pracownikami przeprowadzono wywiad na temat ich stanu zdrowia. Na podstawie wyników Komitet Sterujący – grupa zarządzająca projektem – w konsultacji z radą pracowników zdecydował o przeprowadzeniu następujących działań:

- utworzeniu grupy roboczej ds. stanu zdrowia pracowników;
- zorganizowaniu szkolenia dotyczącego technik podnoszenia i przenoszenia ciężarów;
- zorganizowaniu szkolenia dotyczącego metod opieki nad niepełnosprawnymi pacjentami;
- przeprojektowaniu pomieszczeń pracowniczych zgodnie z zasadami ergonomii.¹⁰⁰

Małe organizacje tak samo jak duże są zobowiązane do stosowania zasad BHP, a więc szkoleń, monitorowania i eliminacji zagrożeń, jakie może stwarzać praca. Jeśli w jakimś konkretnym przypadku działania te są zbyt kosztowne dla małej organizacji, to i tak nie można z nich zrezygnować. Przepisy BHP wymuszają też dbałość o ergonomię stanowisk pracy.

Nie ma przeszkód, żeby małe organizacje przy podziale zadań brały pod uwagę obciążenia, jakie one niosą. Podobnie jak możliwości sprostania im przez pracowników, z uwzględnieniem ich cech psychofizycznych, które mogą (choć nie muszą) wiązać się z wiekiem. Warto również tak regulować czas pracy, żeby z korzyścią dla firmy stosować jego skrócony wymiar (na przykład proponując starszym pracownikom pracę w części pełnego wymiaru w godzinach szczytowych obciążeń firmy), udzielać urlopów bezpłatnych, które pozwalają na dłuższą przerwę w pracy i wypoczynek. W tych działaniach jednak konieczna jest zgoda pracownika nie tylko na krótszy czas pracy, ale i na niższe wynagrodzenie – jednak jeśli dostosuje się czas pracy do rzeczywistych potrzeb i możliwości pracownika, utrzymanie mniej obciążającego zatrudnienia może być obopólnie korzystne.

W małych organizacjach można w miarę elastycznie kształtować czas pracy, aby wspomagać działania prozdrowotne pracowników, na przykład w zakresie rehabilitacji. Taka reorganizacja może z jednej strony zwiększyć motywację do wydajnej pracy, a z drugiej korzystnie wpłynąć na stan zdrowia, zwłaszcza starszych pracowników.

W małych organizacjach rzadko istnieją możliwości przesunięcia osoby starszej na stanowisko wymagające mniejszej sprawności psychofizycznej i akurat takich kompetencji, jakie ona posiada. Można jednak tak zorganizować pracę, by zadania szczególnie obciążające fizycznie były wykonywane przez zespoły mieszane wiekowo, chociaż nie zawsze w małych organizacjach (szczególnie w mikrofirmach) jest możliwość tworzenia takich zespołów na stałe.

98 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fi002.htm>

99 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fi005.htm>

100 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de009.htm>

Najważniejsze, by w małych organizacjach nie pomijać zagadnień związanych ze stanem zdrowia pracowników, zbierać informacje o nim oraz najbardziej optymalnie dostosowywać do niego zadania i czas pracy.

3.5.2. Korzyści dla organizacji

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi ZW z obszaru ochrony i promocji zdrowia może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:¹⁰¹

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

3.5.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

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

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

¹⁰¹ Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

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

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

3.5.5. Monitorowanie efektów

Efekty zmian wprowadzonych do systemu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników można monitorować za pomocą następujących wskaźników:

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

3.6. Przesunięcia między stanowiskami

Dobre praktyki w obszarze przesunięć między stanowiskami zakładają skoordynowanie wymagań związanych z danym stanowiskiem i możliwości pracownika, w tym związanych z wiekiem. Jeśli możliwości pracownika się zmieniają (w dowolnym kierunku), pożądane jest, by je w jak największym stopniu wykorzystać, a z drugiej strony utrzymywanie zatrudnienia pracownika na stanowisku, które wymaga innych kompetencji niż on aktualnie posiada, prowadzi do obniżenia stanowiskowej produktywności, pożądane jest zatem, by obsadzić je osobą, której kompetencje są bardziej odpowiednie. Takie podejście gwarantuje wzrost wydajności pracy i rentowności pod warunkiem jednak, że odpowiednie, adekwatne do kompetencji pracownika stanowiska istnieją w organizacji albo jeśli można przeprowadzić ich modyfikacje tak, by pożądane dopasowanie nastąpiło. Ważne jest, by w przypadku konieczności przesunięcia pracownika na inne stanowisko jakość pracy nie uległa pogorszeniu.¹⁰²

3.6.1. Rekomendowane narzędzia

Pracowników przesuwają się zazwyczaj, kiedy po ich stronie pojawiają się problemy ograniczające wydajność pracy, np. braki kompetencyjne lub kłopoty ze zdrowiem ograniczające wymaganą sprawność fizyczną. Ale przesunięcia mogą również pełnić rolę prewencyjną, np. być użyte jako element programu ochrony zdrowia lub planu rozwoju kariery zawodowej. Dlatego działania organizacji nie powinny skupiać się wyłącznie na samym procesie przesunięcia pracownika w momencie, kiedy nie radzi on sobie z określonymi obowiązkami, tj. właściwym wyborze nowego stanowiska pracy i starannym przygotowaniu do jego objęcia, ale również powinny obejmować:

- diagnozę potrzeby przesunięć międzystanowiskowych w dłuższej perspektywie,
- przygotowanie stanowisk, na które pracownicy będą mogli zostać przesunięci, dbając o to, aby przesunięcie mogło mieć pozytywne skutki w dłuższym okresie.

Przesunięcia między stanowiskami mogą być traktowane jako przykłady dobrych praktyk, jeśli prowadzą do trwałego utrzymania lub wzrostu wydajności pracownika, w szczególności w wyniku poszerzenia jego kompetencji oraz zapewnienia lepszych warunków ochrony zdrowia.

Przykłady dobrych praktyk:

Przesunięcia między stanowiskami

W średniej polskiej firmie zajmującej się produkcją opakowań zaobserwowano stopniowy spadek wydajności pracownicy w dziale produkcyjnym, zbliżającej się do wieku emerytalnego. Jej dotychczasowa praca okazała się zbyt obciążająca fizycznie. W związku z tym ograniczono jej czas pracy przy dotychczasowej maszynie, a przez resztę czasu wykonywała prace lżejsze. Umożliwiło to utrzymanie wydajności pracy na poziomie pozwalającym na pozostawienie tej pracownicy w firmie.¹⁰³

W średniej polskiej firmie produkującej wyroby metalowe u osoby pracującej w dużym hałasie w hali produkcyjnej stwierdzono w trakcie badań okresowych problem ze słuchem. Pracownika przesunięto na inne stanowisko – teraz zajmuje się rozładunkiem i załadunkiem samochodów. W tej samej firmie elektryk, któremu ze względu na pogarszający się stan zdrowia lekarz nie przedłużył zgody na pracę na wysokości, został przesunięty do wykonywania przeglądów i napraw elektronarzędzi.¹⁰⁴

102 Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

103 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

104 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

W Miejskim Przedsiębiorstwie Komunikacyjnym w jednym z polskich miast niektórzy starsi kierownicy liniowi tracą zdolność do wykonywania pracy ze względu na stan zdrowia, np. pogarszający się wzrok. Są wtedy najczęściej przesuwani na inne stanowisko, np. do przeprowadzania pojazdów na terenie zajezdni (do tego nie są wymagane badania) lub do pomocy dyspozytorom ruchu. Rocznie ma miejsce ok. 10 przesunięć.¹⁰⁵

W jednej z fabryk dużego polskiego przedsiębiorstwa zajmującego się produkcją artykułów do wykańczania i urządzania łazienek wprowadzono system rotacji stanowisk pracy w celu rozszerzenia kompetencji pracowników i ograniczenia ryzyka przestojów w związku z absencją pracowników. Pracownicy okresowo wymieniają się stanowiskami znajdującymi się w obrębie kierownictwa jednego menedżera.¹⁰⁶

W Dalkia Poznań ZEC S.A. utworzono dział pracy chronionej. Kierowani są do niego pracownicy o dużym doświadczeniu i kompetencjach, których stan zdrowia pogorszył się podczas pracy w firmie tak bardzo, że utracili uprawnienia do wykonywania zawodu. Rocznie trafia tu od jednego do trzech pracowników.¹⁰⁷

W dużym przedsiębiorstwie zlokalizowanym w Polsce, będącym częścią międzynarodowej grupy produkującej opony, jeśli pracownik nie jest w stanie dłużej wykonywać pracy na dotychczasowym stanowisku, proponuje mu się inne – może być mniej płatne, ale zawsze jakieś jest. Niemożność wykonywania pracy najczęściej pojawia się z powodu niepełnosprawności (wypadku) lub pogarszającego się wraz z wiekiem stanu zdrowia.¹⁰⁸

W dużym polskim przedsiębiorstwie zajmującym się handlem oponami do samochodów osobowych, ciężarowych i pojazdów rolniczych, w biurze magazynu pracowała osoba w wieku okołoemerytalnym, ale tempo pracy było już tam dla niej za szybkie. Na jej prośbę została przeniesiona do księgowości, gdzie praca jest spokojniejsza. W tej samej firmie pracownik gospodarczy (inwestycje i naprawy) miał wylew, po czym został przeniesiony na inne stanowisko, na którym jego obowiązki skupiają się na doradzaniu innym pracownikom.¹⁰⁹

Zakłady Forda w Niemczech realizują projekt FILM, którego celem jest zwiększenie wydajności pracy ok. 500 pracowników (w większości starszych) do takiego poziomu, który zapewniłby opłacalność utrzymania ich w zatrudnieniu. W tym celu pracownicy są odpowiednio szkoleni i przenoszeni na nowe, lepiej dostosowane do ich możliwości stanowiska pracy. Szkolenia oraz przeniesienia zostały zaplanowane przez pracowników HR przy użyciu specjalnego oprogramowania. Dzięki projektowi produktywność pracowników zagrożonych zwolnieniem wzrosła na tyle, że pozostali w firmie.¹¹⁰

W Tallińskim Przedsiębiorstwie Autobusowym starsi kierownicy, których czas reakcji był długi i którzy mieli trudności z radzeniem sobie w sytuacjach stresujących, zostali przeniesieni na mniej uczęszczane linie podmiejskie. Natomiast pracowników, którzy ze względu na wiek nie mogli dłużej pracować jako kierownicy, przesunięto do pracy w ochronie zajezdni. Dzięki takiej polityce firmy starsi pracownicy czują się docenieni, co zwiększa ich motywację do pracy.¹¹¹

105 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

106 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

107 Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

108 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

109 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

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

111 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ee003.htm>

Urząd miasta Malmö zachęca starszych nauczycieli (w wieku 62-65 lat), aby kontynuowali pracę do czasu osiągnięcia wieku emerytalnego. Aby osiągnąć ten cel, prowadzenie lekcji, będące najbardziej wyczerpującą i stresującą częścią pracy nauczyciela, zostało zredukowane, a jednocześnie wzrosła liczba innych obowiązków.¹¹²

Od ponad pół wieku straż pożarna w Saragossie proponuje przejście na inne stanowisko strażakom, którzy skończyli 50 lat. Pracownicy ci przestają brać udział w interwencjach gaśniczych i są przesuwani do lżejszych prac – w dziale wsparcia, edukacji, komunikacji lub prewencji pożarowej.¹¹³

W LIP Bled, słoweńskim przedsiębiorstwie zajmującym się przetwarzaniem drewna (produkcja stolarki drewnianej, mebli itp.), pracownikom po 50. roku życia umożliwia się (na ich prośbę) przejście do lżejszych prac. Aby doszło do przesunięcia, obniżone możliwości wykonywania pracy muszą być potwierdzone badaniami lekarskimi. Nowe stanowisko zaproponowane starszemu pracownikowi jest dostosowane do jego możliwości, a wynagrodzenie pozostaje na dotychczasowym poziomie lub nawet się zwiększa. W LIP Bled tą praktyką objęto około 50% osób w wieku powyżej 50 lat; odsetek jest wyższy w przypadku kobiet.

Głównym celem zmian było utrzymanie lub nawet zwiększenie wydajności pracowników. Mimo iż przedsiębiorstwo musi pokryć różnicę w poziomie płacy pomiędzy nowym i starym stanowiskiem, koszty te się zwracają, bo pracownicy na nowych stanowiskach są bardziej produktywni. Z perspektywy przedsiębiorstwa, wdrożenie tej praktyki ma pozytywny wpływ zarówno na pracowników, jak i na firmę, ponieważ:

- wydajność pracowników na nowych stanowiskach jest wyższa;
- liczba zwolnień lekarskich zmalała;
- pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę;
- w firmie panuje lepsza atmosfera.¹¹⁴

W małej organizacji może być problem z przesunięciami pracowników między poszczególnymi stanowiskami – ponieważ liczba stanowisk jest niewielka, wariantów zmian obsady też nie jest dużo.

Ale nie znaczy to, że mała organizacja w ogóle nie ma takich możliwości. Niekoniecznie muszą one polegać na zamianie stanowisk między pracownikami starszymi i młodszymi, ale np. na zmianie części zakresu zadań na niektórych stanowiskach. Istotne, żeby nowe obowiązki czy stanowiska odpowiadały wiedzy i umiejętnościom pracowników, co zachęca ich do pozostania w pracy i ogranicza koszty zmiany, a także sprzyja osiągnięciu wysokiej wydajności.

W małej organizacji, bardziej niż w dużej, zmiany podziału zadań i stanowisk są widoczne dla wszystkich pracowników; warto w związku z tym zadbać o przejrzystość zasad i nie wiązać dokonywanych zmian z degradacją w hierarchii zawodowej, lecz wyłącznie z korzyściami płynącymi z właściwego wykorzystania kompetencji pracowniczych.

112 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/se006.htm>

113 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/es004.htm>

114 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sl001.htm>

3.6.2. Korzyści dla organizacji

Przesuwanie pracowników między stanowiskami może pozwolić na uzyskanie wielu korzyści.¹¹⁵

1. Z perspektywy pracodawcy:
 - dłuższa aktywność zawodowa doświadczonych pracowników;
 - utrzymanie lub wzrost wydajności pracy;
 - spadek absencji chorobowej;
 - wzrost wymiany wiedzy między pracownikami.
2. Z perspektywy pracownika:
 - zmniejszenie obciążenia pracą i/lub poczucia jej monotonii, uniknięcie efektu wypalenia zawodowego;
 - silniejsza motywacja;
 - większa odpowiedzialność;
 - możliwość pełniejszego wykorzystania dotychczasowych i zdobycia nowych kompetencji;
 - bezpieczeństwo pracy i nowe możliwości rozwoju (zamiast zwolnienia lub odejścia na wcześniejszą emeryturę).

3.6.3. Czynniki sukcesu wdrożenia narzędzi

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

1. Udział zainteresowanych pracowników w procesie zmiany miejsca pracy;
2. Systematyczne stosowanie polityki przesunięć;
3. Staranne dopasowanie kompetencji i możliwości pracownika do wymagań związanych z pracą na danym stanowisku;
4. Właściwa współpraca wszystkich osób zaangażowanych w proces przesunięcia (lekarza zakładowego, rady pracowniczej, działu HR, kierownika liniowego, zewnętrznych ekspertów) oraz aprobaty zakładowych reprezentantów związków i rady pracowniczej;
5. Zapewnienie pracownikom, o ile to możliwe, ochrony przed negatywnymi skutkami przesunięcia (w szczególności przed obniżką wynagrodzenia) oraz uwzględnienie kwestii ochrony zdrowia pracownika przy podejmowaniu decyzji o przesunięciu.

¹¹⁵ Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

3.7. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę

Dobre praktyki odnoszące się do kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę zakładają, że:

- decyzja o zwolnieniu jest oparta na obiektywnych kryteriach odnoszących się do pracy danego pracownika i zajmowanego przez niego stanowiska;¹¹⁶
- odejście z pracy w momencie uzyskania prawa do emerytury (w tym wcześniejszej emerytury) nie jest przymusem, tylko jedną z opcji, jakie pracownik ma do wyboru (pozostałe to np. pozostanie na obecnym stanowisku, przejście na inne, podjęcie pracy w innej niż dotychczasowa formie).¹¹⁷

Często odejście pracownika (w tym na emeryturę) nie jest kwestią wyboru, ale koniecznością, na przykład w przedsiębiorstwach prywatyzowanych, które masowo redukują zatrudnienie i w pierwszej kolejności rezygnują z pracy najstarszych roczników. Jednak również w takich przypadkach jest miejsce na działania z zakresu zarządzania wiekiem.

3.7.1. Rekomendowane narzędzia

Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia:¹¹⁸

1. **Podejmowanie decyzji o zwolnieniu pracownika na podstawie informacji o jego kompetencjach, które mogą być przydatne w organizacji** oraz całkowite uniezależnienie decyzji od wieku pracownika (w tym od osiągnięcia wieku emerytalnego).¹¹⁹

Przykłady dobrych praktyk:

Umożliwienie pracy osobom w wieku emerytalnym

Newham NHS Trust, brytyjska firma świadcząca usługi opieki domowej, umożliwia kontynuowanie pracy osobom, które osiągnęły już wiek emerytalny, o ile wyrażają taką chęć i mają odpowiednie kwalifikacje. Konsultanci medyczni mogą pozostać w firmie do 70. roku życia. Ponadto, pracownicy mogą przejść na emeryturę w wieku 60 lat, a potem jeszcze zostać ponownie zatrudnieni w mniejszym wymiarze, aż do ukończenia 65. roku życia.¹²⁰

W pięciu polskich firmach, badanych w ramach projektu „Z wiekiem na plus”, pracownicy o wysokich kwalifikacjach, którzy osiągnęli wiek emerytalny, na ogół przechodzą na emeryturę i jednocześnie kontynuują współpracę z pracodawcą na podstawie umowy cywilnoprawnej lub pracują w niepełnym wymiarze czasu pracy. Jest to rozwiązanie korzystne zarówno dla pracodawcy (niższe koszty pracy), jak i dla pracownika (możliwość łączenia dochodów z pracy z emeryturą). Dwie z badanych firm oświadczyły, że zatrzymują pracowników o najwyższych kwalifikacjach na pełnym etacie, mimo osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego. Chcą w ten sposób utrzymać pełne zaangażowanie tych pracowników w pracę w firmie.¹²¹

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

117 Naegele G., A. Walker (2000), *op. cit.*

118 Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

119 O ile nie jest to sprzeczne z przepisami.

120 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/uk013.htm>

121 Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

2. **Rozważenie zmiany formy zatrudnienia na elastyczną zamiast zwolnienia** (na przykład praca w niepełnym wymiarze czasu, praca w zmiennym czasie, zadaniowy czas pracy, praca w domu, w tym telepraca, umowa na czas określony).
3. **Informowanie pracowników o obowiązujących zasadach zwalniania pracowników** – przejrzyste zasady są czynnikiem motywującym, a tym samym zwiększają wydajność pracy.
4. **Monitorowanie i prognozowanie struktury wieku pracowników, w tym liczby osób, które osiągnęły lub osiągną w najbliższych latach wiek emerytalny** – pozwala to na ocenę skali niezbędnych działań w odniesieniu do osób osiągających wiek emerytalny, z drugiej strony zaś zabezpiecza przed jednoczesnym – z powodu masowych odejść na emeryturę – ubytkiem pracowników dysponujących specyficznymi dla firmy kompetencjami.
5. **Działania przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę:**
 - Rozmowa z pracownikiem zbliżającym się do wieku emerytalnego na temat jego planów dotyczących aktywności zawodowej, w tym ewentualnie zaproponowanie mu kontynuacji zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego w dogodnej dla obu stron formie, na przykład zapewniającej elastyczność czasu pracy,
 - Szkolenie na temat różnych aspektów przechodzenia na emeryturę (na przykład finansowego, psychologicznego, zdrowotnego) – organizują je zazwyczaj tylko duże firmy na prośbę osób planujących w najbliższym czasie przejście na emeryturę,
 - Specjalne urlopy, które pozwalają na przygotowanie się do przejścia na emeryturę,

Przykład dobrej praktyki:

Urlop przed emeryturą

Dalkia Poznań ZEC S.A. opracowała projekt programu „Urlop przed emeryturą”, w ramach którego w określonym czasie przed emeryturą pracownik może nie pracować, mając zagwarantowane wynagrodzenie na poziomie 65% ostatniego. Program nie został jednak wdrożony.¹²²

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

122 Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

Przykład dobrej praktyki:

Redukcja czasu pracy przed emeryturą

Dalkia Poznań ZEC S.A. opracowała projekt programu stopniowo redukującego czas pracy starszych pracowników, aż do całkowitego braku aktywności zawodowej niedługo przed nabyciem prawa do świadczenia emerytalnego (od trzech do sześciu miesięcy). Program nie został jednak wdrożony.¹²³

6. Działania przedsiębiorstwa wobec osób w wieku emerytalnym:

- **Zatrudnianie na czas określony (na przykład roczny) oraz przedłużanie umowy na kolejny rok w przypadku pozytywnego wyniku oceny pracowniczej i dalszego zapotrzebowania przedsiębiorstwa na pracę wykonywaną na tym stanowisku – pozwala to na kontrolowanie okresu zatrudnienia osób starszych.**

Przykłady dobrych praktyk:

Zatrudnienie emeryta

W średniej polskiej firmie zajmującej się projektowaniem i dystrybucją artykułów gospodarstwa domowego kadrowa została wdrożona do pracy przez swoją poprzedniczkę, która zamierzała odejść na emeryturę. Odeszła, ale kiedy kadrowa była na urlopie macierzyńskim, jej poprzedniczka wróciła i zastępowała ją przez 1 rok. Na początku obawiała się, że sobie nie poradzi, ale zakres obowiązków został nieco ograniczony i dobrze się z nich wywiązała. Po powrocie kadrowej z urlopu emerytka została w firmie na pół etatu i zajmowała się windykacją (nie chciała pracować na cały etat).¹²⁴

Duża polska firma zajmująca się produkcją i dystrybucją wyrobów wykorzystywanych do wykańczania i wyposażenia łazienek chciała zatrudnić geologa, bo zamierzała poszukiwać złóż surowców do produkcji płytek ceramicznych. Od kandydata wymagano doświadczenia w górnictwie, umiejętności zarządzania projektem oraz negocjacyjnych. Długo nie udawało się znaleźć odpowiedniej osoby poza firmą. Odpowiedniego kandydata udało się dopiero znaleźć po przejrzeniu akt osobowych byłych pracowników. Wyłoniono osobę przebywającą na emeryturze (w wieku ok. 70 lat), która zgodziła się na podjęcie współpracy i w ciągu dwóch lat znalazła odpowiednie złoża.¹²⁵

- **Umożliwienie emerytom utrzymywania kontaktu z ich kolegami, którzy wciąż pracują w firmie – te kontakty mogą być okazją do korzystania z wiedzy i doświadczenia byłych pracowników (np. w formie porad) i/lub do zaoferowania im okresowego powrotu do pracy (np. w okresie zwiększonego popytu).**

Przykład dobrej praktyki:

Utrzymywanie kontaktu z emerytami w celu korzystania z ich doświadczenia

Duże polskie przedsiębiorstwo zajmujące się dystrybucją paliwa gazowego umożliwiło bardzo doświadczonemu pracownikowi, który przeszedł na emeryturę, bezpłatne korzystanie

123 Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

124 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

125 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

z pokoju biurowego w centrali. W zamian za to w razie potrzeby emeryt dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem z pracownikami.¹²⁶

W małych organizacjach szczególnie warto:

- kierować się w polityce zwolnień pracowników ich wydajnością i przydatnością, a nie wiekiem;
- podtrzymywać zatrudnienie wydajnych pracowników niezależnie od tego, czy posiadają, czy też nie posiadają uprawnień emerytalnych;
- zlecać byłym, emerytowanym pracownikom wykonywanie dorywczych prac, jeśli zachodzi taka potrzeba. Korzyść dla pracodawcy z uzupełniającej pracy byłych pracowników może być duża, ponieważ znają oni firmę, jej zasady działania i klientów, więc stosunkowo łatwo mogą podjąć się wykonania zadań, do których nowe osoby trzeba by było przeszkolić (nie mówiąc już o tym, że nowe osoby ciężko byłoby pozyskać, jeśli praca z jednej strony wymagałaby specyficznych kompetencji, a z drugiej oferowana byłaby tylko dorywczo);
- dbać o to, żeby odejście z pracy odbyło się według jasnych zasad i nie pozostawiło poczucia niesprawiedliwego potraktowania.

Małe organizacje mają mniejsze możliwości stosowania niektórych narzędzi związanych ze zwolnieniami z pracy, na przykład outplacementu czy specjalnego przygotowywania pracowników do przejścia na emeryturę, bądź stosowania programów socjalnych dla byłych pracowników. Z drugiej jednak strony, w małych organizacjach łatwiej utrzymywać bezpośredni, nieanonimowy kontakt z emerytami – byłymi pracownikami, co może okazać się przydatne w zaspokojeniu potrzeb zatrudnieniowych w okresach wzmożonego popytu, i co wywołuje pozytywne reakcje innych starszych pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego.

3.7.2. Korzyści dla organizacji

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem w odniesieniu do osób kończących pracę i przechodzących na emeryturę może pozwolić na uzyskanie wielu korzyści.¹²⁷

1. **Zatrzymanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników** (bo zwalniani są najmniej kompetentni, a nie najstarsi), co zwiększa wydajność pracy. Należy zauważyć, że w przypadku zwolnienia wartościowych pracowników istniałaby konieczność zrekrutowania i/lub przeszkolenia osób na ich miejsce, co wiązałoby się z kosztami;
2. **Poprawa wizerunku firmy**, co między innymi ułatwia rekrutację nowych pracowników, a tym samym zmniejsza koszty rekrutacji;
3. **Utrzymanie motywacji pracowników pozostających w firmie** dzięki przejrzystości polityki zwolnień;
4. **Prawidłowa polityka kończenia zatrudnienia ułatwia znalezienie następców oraz wdrożenie ich do pracy** – jeśli decyzja dotycząca odejścia na emeryturę jest znana z wyprzedzeniem, to pracodawca ma wystarczająco dużo czasu na zatrudnienie nowego pracownika i wdrożenie go do pracy, korzystając z mentoringu;

¹²⁶ Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

¹²⁷ Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

5. **Dobre rozstanie z pracownikiem pozostawia możliwość ponownego zatrudnienia go w przyszłości** (choćby na krótki okres) w przypadku niespodziewanego niedoboru pracowników, co jest dużo mniej kosztowne niż rekrutowanie nowych osób.

Przykład dobrej praktyki:

Zatrudnianie byłych pracowników

Zemat Technology Group – polsko-amerykańska firma produkująca urządzenia wykorzystujące technologię wysokich częstotliwości – z uwagi na duże doświadczenie i wysokie kwalifikacje byłych pracowników, którzy niedawno przeszli na emeryturę, zatrudnia ich dorywczo w okresach zwiększonego popytu. Rozwiązanie to jest korzystniejsze niż zatrudnianie zupełnie nowych, młodszych osób. Byli pracownicy znają dobrze specyfikę pracy w firmie i nie potrzebują adaptacji, więc natychmiast po ich zatrudnieniu możliwości produkcyjne firmy rosą.¹²⁸

3.7.3. Monitorowanie efektów

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

1. Analizują liczbę i strukturę wieku osób odchodzących z firmy;
2. Prowadzą rejestr zażaleń dotyczących prowadzonej przez firmę polityki zwolnień oraz odwołań od podjętej decyzji.

3.7.4. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie

Na podstawie doświadczeń firm, które posługiwały się opisanymi wyżej narzędziami, można sformułować następującą listę praktycznych rad:¹²⁹

1. Należy zadbać o to, żeby w zmianę polityki zwolnień zostali zaangażowani pracownicy, rady pracownicze i związki zawodowe;
2. Należy zadbać o to, żeby nowa polityka zwolnień była przejrzysta i zakładała szczegółowe informowanie pracowników oraz związków zawodowych o przebiegu procesu zwolnień;
3. Warto ograniczyć redukcję zatrudnienia do odejść dobrowolnych, pamiętając jednak o tym, aby pozostały w firmie osoby najlepiej wykwalifikowane;
4. W miarę możliwości warto skonfrontować wdrażane zmiany w polityce zwolnień z polityką innych przedsiębiorstw o podobnej wielkości i o podobnej charakterystyce produkcji.

¹²⁸ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl002.htm>

¹²⁹ Bunt K. i inni (2005), *op. cit.*

3.8. Motywowanie

Dobre praktyki w obszarze motywowania pracowników zakładają wspieranie rozwoju kompetencji pracowników niezależnie od ich wieku, poprzez wykorzystanie narzędzi ze wszystkich pozostałych obszarów ZW.

3.8.1. Rekomendowane narzędzia

Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia:

1. **Uzależnienie wynagrodzenia od posiadanych kompetencji oraz wydajności pracy**, a nie od stażu.

Przykład dobrej praktyki:

Uzależnienie wynagrodzenia od wydajności pracy

Hayes Lemmerz Autokola – średniej wielkości czeska firma produkująca części samochodowe – w 2002 roku wprowadziła system płac oparty na kwalifikacjach i osiągnięciach pracownika w miejsce systemu bazującego na stażu pracy. W nowym systemie określono 6 przedziałów płac w zależności od poziomu wymaganych kompetencji. Co roku na podstawie indywidualnej oceny umiejętności i osiągnięć pracownika ustalany jest jego poziom wynagrodzenia, mieszczący się w przedziale dla danego stanowiska. Ocena jest przeprowadzana w oparciu o opracowany dla każdego stanowiska indeks kompetencji. Ponadto za pomocą specjalnego systemu premii zachęca się pracowników do zgłaszania sugestii na temat możliwych usprawnień procesu pracy, oczekując szczególnie cennych, bo wynikających z wieloletniego doświadczenia, propozycji ze strony osób 50+.

2. **Konkursy skierowane do wszystkich pracowników bez względu na wiek**, np. na najlepszego pracownika, na najlepszą innowację.
3. **Dodatkowe wynagradzanie za przekazywanie wiedzy oraz wspomaganie rozwoju innych pracowników (szkolenia, mentoring, coaching)** powodują, że starsi pracownicy chętniej przekazują swoją wiedzę i uczą właściwych umiejętności pracowników młodszych, dzięki czemu zasób kapitału ludzkiego w organizacji wraz z odchodzeniem starszych pracowników na emeryturę nie kurczy się. System wynagradzania takich działań sprzyja też wzmocnieniu poczucia wartości u osób w wieku przedemerytalnym, zachęca je do dłuższej pracy, do uzupełniania/powszerzania swoich kompetencji. Wpływa również na pokolenie pracowników młodszych, którzy mogą dzięki temu dostrzegać w organizacji perspektywę długiej pracy dla siebie.

Przykład dobrej praktyki:

Wynagradzanie pracownika za przekazywanie wiedzy

Średnia polska organizacja zajmująca się kompleksowym opracowywaniem i wdrażaniem nowoczesnych urządzeń, systemów oraz technologii, głównie na potrzeby górnictwa, chcąc maksymalnie wykorzystać wiedzę zdobywaną przez pracowników w trakcie szkoleń, wprowadziła zasadę, że standardowo szkolenia na prośbę pracownika są dofinansowane przez firmę w 70%, ale może ono wzrosnąć do 100%, o ile pracownik zorganizuje szkolenie dla innych pracowników organizacji, w trakcie którego podzieli się zdobytą wiedzą. W efekcie pracownicy często szkolą swoich kolegów.¹³⁰

130 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

4. **Działania mające na celu integrację międzypokoleniową pracowników**, np. spotkania całego zespołu z różnych okazji, karnety do kina/teatru, wyjazdy integracyjne, w tym mające na celu poprawę stanu zdrowia (spa).
5. **Przejrzystość polityki personalnej prowadzonej przez organizację** pozwala pracownikom w każdym wieku czuć bezpieczeństwo zatrudnienia i wiązać je z pozytywnymi zachowaniami pracowniczymi, co może motywować do działań zwiększających zasób posiadanych kompetencji i ich wykorzystanie, a w konsekwencji dawać wzrost wydajności pracy.
6. **Narzędzia ZW wymienione w pozostałych obszarach ZW, które mają działanie motywujące:**
 - szkolenie pracowników adekwatnie do potrzeb, możliwości i preferencji związanych z wiekiem;
 - zaplanowanie ścieżki kariery i wyznaczenie celów pośrednich,

Przykład dobrej praktyki:

Programy rozwojowe dla absolwentów szkół średnich i wyższych

Duża sieć supermarketów w Polsce tworzy programy rozwojowe dla absolwentów w celu zmotywowania ich do związania się z firmą; biorąc udział w programie absolwent wyższej uczelni może po pół roku objąć funkcję kierowniczą, zaś absolwent szkoły średniej po 3-4 latach.¹³¹

- uelastycznienie czasu pracy i dostosowanie formy zatrudnienia do potrzeb i możliwości pracowników, w tym związanych z wiekiem,
- przeniesienie pracownika na inne stanowisko lepiej dostosowane do jego możliwości i potrzeb związanych z wiekiem,
- zapewnienie pracownikom prywatnej opieki medycznej (pakiet medyczny),
- wspieranie prozdrowotnych działań pracowników (np. karnety na basen, siłownię).

3.8.2. Korzyści dla organizacji

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem motywujących pracowników może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:

1. **Wzrost wydajności pracy** w wyniku:
 - **szybszego rozwoju pracowników**, bo wynagrodzenie jest uzależnione od posiadanych kompetencji;
 - **spadku absencji chorobowej** będącej efektem lepszego dostępu do opieki medycznej;
 - **lepszej współpracy pracowników będącej efektem integracji;**
 - **wzmocnienia motywacji** do intensywnej i wydajnej pracy.
2. **Spadek rotacji zatrudnienia** w związku otrzymywanymi przez pracownika bonusami, które na zasadzie wzajemności zwiększają lojalność pracowników.
3. **Poprawa wizerunku pracodawcy**, co m.in. zmniejsza koszty rekrutacji.

131 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

4. Pojedyncze działania, czy system zarządzania wiekiem?

4.1. Podejście kompleksowe

Wybiórcze stosowanie narzędzi ZW może nie przynieść pożądanych efektów, gdyż organizacja może jednocześnie (nieświadomie) stosować złe praktyki w polityce zarządzania personelem, które mogą niwelować pozytywne skutki dobrych praktyk. Najlepsze efekty daje wdrożenie w organizacji strategii ZW, tj. zastosowanie wielu wzajemnie uzupełniających się narzędzi. Stosowanie jednego narzędzia należy więc uznać jedynie za etap wstępny (okres próbny) wdrażania ZW, którego konsekwencją powinno być wdrożenie narzędzi z pozostałych obszarów ZW (Walker 1997). Strategia ZW zapewnia efekt synergii – oddziaływanie poszczególnych narzędzi wzmacnia się.

Podejście kompleksowe do ZW charakteryzują:

- jednoczesne stosowanie narzędzi z wielu, a najlepiej ze wszystkich obszarów ZW;
- objęcie działaniami pracowników w różnym wieku, a nie tylko starszych;
- w krótkim okresie stosowanie działań zaradczych, zaś docelowo powinna wystąpić koncentracja na działaniach prewencyjnych.

4.2. Korzyści dla organizacji

Stosowanie przez organizację strategii ZW może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:

1. Wzrost efektywności każdego ze stosowanych narzędzi ZW (efekt synergii);
2. Strategię ZW łatwiej jest (niż pojedyncze narzędzia) włączyć do ogólnej strategii ZZL w organizacji;
3. Pracowników i kadre kierowniczą łatwiej jest przekonać do wdrożenia strategii ZW niż pojedynczych narzędzi.

4.3. Czynniki sprzyjające wdrożeniu strategii zarządzania wiekiem

Wdrożeniu strategii ZW sprzyjają:

1. Silna orientacja na integrację działań organizacji;
2. Opracowanie strategii ZW jako elementu ogólnej strategii zarządzania organizacją;
3. Poparcie zarządu i związków zawodowych dla wdrożenia strategii;
4. Gruntowne przeszkolenie kadry kierowniczej odnośnie do ZW w organizacji;
5. Przeprowadzenie wśród pracowników kampanii informacyjnej na temat starzenia się i ZW.

4.4. Przykłady stosowania strategii zarządzania wiekiem

Przykład 1.

Duże polskie przedsiębiorstwo zajmujące się handlem oponami do samochodów osobowych, ciężarowych i pojazdów rolniczych opracowało kompleksową strategię ZW, która zawiera 18 narzędzi podzielonych na 5 obszarów ZW:

I. KSZTAŁTOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ SPRZYJAJĄCEJ WSPÓŁPRACY MIĘDZYPOKOLENIOWEJ

1. Podnoszenie poziomu wiedzy i kształtowanie świadomości pracowników odnośnie do problemów związanych ze zróżnicowaniem wiekowym pracowników poprzez szkolenia, informowanie i coaching – miało jednokrotnie miejsce w postaci obowiązkowego szkolenia z ZW w ramach projektu dla kadry kierowniczej;
2. Dbłość o atmosferę w pracy poprzez zatrudnianie w pracy rodzin, co wpływa stabilizująco na zatrudnienie;
3. Organizacja pikników rodzinnych sprzyjających integracji pracowników i tworzeniu warunków współpracy międzypokoleniowej.

II. REKRUTACJA

4. Stosowanie kryterium kompetencyjnego jako podstawowego kryterium doboru nowych pracowników;
5. Przeszkolenie osób odpowiedzialnych za rekrutację w zakresie zarządzania wiekiem – miało jednokrotnie miejsce w postaci obowiązkowego szkolenia z ZW w ramach projektu dla kadry kierowniczej;
6. Zaangażowanie do oceny kandydatów więcej niż jednej osoby i zróżnicowanie oceniających wiekowo, dzięki czemu ich wybór będzie bardziej obiektywny.

III. ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

7. Uwzględnianie wszystkich pracowników, bez względu na wiek, w planowaniu szkoleń – wiek nie jest brany pod uwagę przy planowaniu szkoleń, liczą się tylko stwierdzone potrzeby związane ze stanowiskiem lub przepisami;
8. Gdy występuje taka potrzeba, zwiększanie dostępności do szkoleń pracowników 50+;
9. Wprowadzanie osób nowo przyjętych do pracy przez starszych, doświadczonych pracowników;
10. Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników starszych poprzez powierzenie im w miarę możliwości zadania mentora – jest to stosowane w dziale handlowym: dyrektorzy handlowi mają za zadanie co jakiś czas jeździć do klientów razem z handlowcem i obserwować jego pracę, a potem przekazywać swoje uwagi.

IV. ORGANIZACJA PRACY

11. Organizowanie pracy na stanowiskach wymagających wysiłku fizycznego (magazyn) w taki sposób, aby wyznaczone zadania były adekwatne do możliwości fizycznych – są przypadki przeniesienia pracownika do lżejszej pracy;
12. Tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekiem;
13. Umożliwienie pracownikom dostosowywania czasu pracy do indywidualnych potrzeb – była i jest taka możliwość, np. firma pracuje w godz. 8-18, ale kadrowa dostała zgodę na pracę w godz. 7-15;
14. Umożliwienie emerytom i rencistom doboru preferowanych przez nich form i wymiarów zatrudnienia;
15. Zapraszanie na imprezy firmowe i utrzymywanie kontaktu z pracownikami, którzy przeszli już na emeryturę;

V. PROMOCJA ZDROWIA I WARUNKI SOCJALNE

16. Wprowadzenie dofinansowania aktywności fizycznej pracowników w postaci karty uprawniającej do wstępu na obiekty sportowe – karta jest w 70% dofinansowana przez pracodawcę, pracownik musi zapłacić 35 zł, ok. 30% pracowników korzysta;
17. Finansowanie przez firmę szczepień ochronnych – bezpłatne szczepienie przeciwgrypowe, skorzystało z niego w 2012 roku 19% pracowników;
18. Umożliwienie przejścia na inne stanowisko w przypadku pojawienia się problemów zdrowotnych utrudniających pracę na dotychczasowym stanowisku.¹³²

Przykład 2.

Voestalpine Austria, austriacki oddział międzynarodowej firmy produkującej stal, realizuje program LIFE (Light-hearted, Innovative, Fit, Efficient), którego celami są:

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

Do realizacji projektu LIFE wykorzystano następujące narzędzia:

- uzgodnione z pracownikami zmiany dotyczące czasu pracy;
- szkolenia dla wszystkich pracowników (niezależnie od wieku);
- ocena ergonomii stanowiska pracy z uwzględnieniem specyficznych wymogów związanych z obniżoną sprawnością starszych pracowników.¹³³

Przykład 3.

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

- szkolenie kadry kierowniczej w celu poprawy jakości zarządzania zespołem;
- rozmowy kierowników ze swoimi podwładnymi w celu poprawy przepływu informacji na temat procesów pracy;
- ćwiczenia fizyczne i testy sprawności;
- częściowa emerytura;
- elastyczne godziny pracy.¹³⁴

Przykład 4.

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

- rozmowa z każdym pracownikiem, w trakcie której oceniana jest jego dotychczasowa praca oraz przedstawiane są możliwości rozwoju jego kariery zawodowej w firmie;

132 Badanie ewaluacyjne wdrożenia strategii ZW w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

133 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/at003.htm>

134 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fi001.htm>

- specjalistyczne szkolenia zawodowe;
- zwolnienie z nocnych zmian;
- zaproponowanie pracownikom elastycznych formy pracy;
- system mentoringu ułatwiający transfer wiedzy i zmniejszający obciążenie pracą starszych pracowników;
- regularne badania lekarskie;
- ochrona wynagrodzenia w przypadku przesunięcia do innych zadań.¹³⁵

Przykład 5.

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

- pracownicy są szkoleni w zakresie planowania kariery zawodowej;
- cała kadra menedżerska przechodzi szkolenie z zakresu ZZL;
- uelastycznienie godzin pracy;
- kadra menedżerska i pracownicy niższych szczebli są informowani, że oczekuje się od nich pozytywnego stosunku do starszych pracowników.¹³⁶

Przykład 6.

W związku z poważnym niedoborem wykwalifikowanych pracowników na lokalnym rynku pracy, Ryskie Zakłady Budowy Urządzeń Elektrycznych (Łotwa) stosują obecnie strategię zarządzania personelem, mającą na celu wydłużenie zatrudnienia obecnych pracowników oraz jednoczesne zachęcanie do powrotu do firmy byłych pracowników, którzy są już na emeryturze. Strategia ta łączy następujące elementy: różne metody aktywnej rekrutacji, premie i świadczenia dla starszych pracowników oraz świadczenia socjalne w ciągu całej kariery pracownika w firmie. Ponadto, przedsiębiorstwo zapewnia swoim pracownikom różne świadczenia medyczne – mogą oni bezpłatnie korzystać z opieki lekarskiej w miejscu pracy oraz w szpitalu, który jest własnością przedsiębiorstwa. Pracownicy z 20- oraz 30-letnim stażem pracy w firmie otrzymują status „zasłużonego pracownika” oraz „honorowego zasłużonego pracownika”, odpowiednio, oraz jednorazową premię pieniężną wraz z okolicznościowym dyplomem. Kolejnym istotnym elementem strategii personalnej przedsiębiorstwa jest mentoring, tj. szkolenie osób nowo przyjmowanych do pracy przez starszych, doświadczonych pracowników.¹³⁷

135 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de005.htm>

136 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl008.htm>

137 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/lv001.htm>

Przykład 7.

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

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

Stosunkowo szeroki zakres świadczeń socjalnych skutkuje bardzo małą rotacją pracowników, zaś działania szkoleniowe i edukacyjne doprowadziły do poprawy jakości świadczonych przez firmę usług oraz do poprawy wizerunku firmy, co wzmocniło jej pozycję na słowackim rynku.¹³⁸

Przykład 8.

Danone Serdika (Bułgaria) utworzył specjalną komisję do spraw poprawy warunków pracy i życia pracowników. Zbiorowy układ pracy w firmie przewiduje specjalne działania skierowane do osób w wieku przedemerytalnym. Powszechną praktyką jest przesuwanie pracowników pomiędzy stanowiskami w zależności od stażu pracy, wieku i indywidualnych preferencji pracownika. Osoby, które pracują w firmie od co najmniej 20 lat, w momencie przechodzenia na emeryturę mają prawo do premii finansowej w wysokości 20 miesięcznych pensji. Przy czym część pracowników jest zachęcana do kontynuowania pracy w firmie po przejściu na emeryturę.

Przedsiębiorstwo zapewnia wszystkim pracownikom bezpłatną opiekę zdrowotną oraz dobrowolne ubezpieczenie na życie. Ponadto, planowane jest rozpoczęcie w 2006 roku programu „Składka na dobrowolne ubezpieczenie emerytalne”, w ramach którego każdy pracownik, który dobrowolnie opłaci składkę na ubezpieczenie emerytalne otrzyma dodatkową dopłatę na ten cel od firmy o tej samej wysokości.¹³⁹

138 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sk003.htm>

139 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/bg003.htm>

Przykład 9.

Knott – słowacka firma produkująca przyczepy, wózki widłowe i hamulce – docenia doświadczenie zawodowe swoich wykwalifikowanych pracowników. Firma zapewnia pracownikom raz w roku darmowe badanie kontrolne stanu zdrowia oraz opłaca pracownikom dobrowolne dodatkowe ubezpieczenie emerytalne w wysokości równej składkom wpłacanym na to ubezpieczenie przez samego pracownika. Ponadto, Knott zapewnia udział w szkoleniach wszystkim swoim pracownikom, niezależnie od ich wieku.¹⁴⁰

Przykład 10.

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

Ponadto przedsiębiorstwo daje pewnym grupom pracowników, np. projektantom i architektom, możliwość wyboru godzin pracy. Jednak ku zaskoczeniu zarządu firmy, pracownicy w wieku emerytalnym i przedemerytalnym nie korzystają z tej możliwości, bo już przywykli do pracy w normalnych godzinach. Mimo to starsi pracownicy nadal mają możliwość elastycznego dostosowywania godzin pracy do swoich potrzeb i w każdej chwili mogą z niej skorzystać.

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

Dodatkowym celem rozwijania narzędzi polityki przedsiębiorstwa skierowanych do osób starszych jest zmotywowanie młodszych pracowników do pozostania w firmie jak najdłużej.¹⁴¹

140 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sk002.htm>

141 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/lv004.htm>

Przykład 11.

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

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

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

Ponadto firma korzysta z wiedzy i doświadczenia pracowników w wieku emerytalnym, w szczególności osób zatrudnionych na stanowiskach średniego i wyższego szczebla, powierzając im pełnienie roli mentora. Dzięki temu osoby te czują się docenione przez firmę i są wobec niej bardziej lojalne, a jednocześnie praca w charakterze mentora dodaje im energii, co jest ważnym wsparciem w trudnym procesie odchodzenia na emeryturę.¹⁴²

142 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl001.htm>

5. Czynniki sprzyjające wdrożeniu zarządzania wiekiem

Badania ewaluacyjne wdrożeń strategii ZW w 72 polskich przedsiębiorstwach pozwoliły na identyfikację czynników sprzyjających stosowaniu narzędzi zarządzania wiekiem przez organizację. Należą do nich:

1. Propracownicza kultura organizacji – dla organizacji dbających o swoich pracowników stosowanie narzędzi ZW jest czymś naturalnym. W takim wypadku wdrożenie wymaga jedynie sformalizowania działań prowadzonych do tej pory w sposób spontaniczny.
2. Realna potrzeba stosowania narzędzi ZW – organizacja musi dostrzegać istotny problem lub wyzwanie uzasadniające konieczność stosowania narzędzi ZW, przede wszystkim mające wpływ na efektywność pracy, na utrzymanie odpowiedniego zasobu kompetentnych kadr lub zapewnienie ich dopływu.
3. Świadomość potrzeby ZW wśród kadry zarządzającej i osób odpowiedzialnych za ZZZL wynikająca m.in. ze znajomości kształtowania się trendów demograficznych oraz konsekwencji zaniechania działań zaradczych związanych z wiekiem.
4. Otwartość zarządu na zmiany, w tym na inicjatywy działu HR oraz zaangażowanie w proces zmian objawiające się m.in. chęcią udziału w szkoleniu z ZW oraz w opracowywaniu strategii ZW.
5. Posiadanie przez członka (członków) zarządu wysokich kompetencji w kwestiach związanych z ZZZL.
6. Gotowość pracowników do zmian wynikająca z:
 - przekonania pracowników do zasadności proponowanych zmian z perspektywy firmy;
 - zrozumienia *per saldo* korzyści, jakie płyną z wprowadzania ZW dla indywidualnej sytuacji pracowników;
 - zachęcania pracowników do aktywnego udziału w realizacji projektu, co może zwiększyć ich motywację oraz umożliwić skorzystanie z ich cennej, praktycznej wiedzy.
7. Prowadzenie świadomej polityki ZZZL – ZW można określić jako zaawansowane ZZZL, więc wdrożenie ZW jest bardziej prawdopodobne, jeśli organizacja ma świadomość potrzeby ZZZL oraz korzyści z niego płynących, zna narzędzia ZZZL i umie je stosować.
8. Posiadanie niezbędnych zasobów do przeprowadzenia wdrożenia – potrzebny jest odpowiednio liczny zespół kompetentnych pracowników HR, który będzie w stanie opracować strategię ZW i plan jej wdrożenia, a w małych organizacjach, gdzie brakuje działu HR, istotne jest posiadanie kompetencji w zakresie ZZZL, w tym ZW, przynajmniej przez jedną osobę z kierownictwa.
9. Staranne planowanie i realizacja wdrożenia – proces wdrażania poszczególnych narzędzi ZW powinien być dokładnie opracowany i zaplanowany, w tym powinien zakładać:
 - zaadaptowanie wybranych narzędzi ZW do specyfiki firmy;
 - stopniowe wdrażanie kolejnych narzędzi w postaci projektów pilotażowych;
 - możliwość reagowania na ewentualne problemy, sugestie i krytykę;
 - spełnienie podstawowych warunków skuteczności wdrożenia, tj.: komunikacja, szkolenie, monitorowanie i ocena.
10. Gotowość do poniesienia kosztów wdrożenia (np. pracy działu HR), szczególnie w początkowym okresie, co może wymagać relatywnie dobrej sytuacji finansowej firmy, lub alternatywnie: możliwość uzyskania dofinansowania z UE dla projektu wdrożeniowego.

11. Niskie koszty wdrożenia – prawdopodobieństwo wdrożenia rośnie, jeśli samo wdrożenie jest stosunkowo proste (szybkie, przy minimalnym nakładzie pracy) oraz jeśli na pozytywne efekty nie trzeba długo czekać.
12. Pewność istnienia firmy w dłuższej perspektywie.

6. Podsumowanie

Wyniki badań ewaluacyjnych przeprowadzonych w polskich organizacjach jasno wskazują, że pracodawcy decydują się na wdrożenie zarządzania wiekiem tylko, jeśli mają ku temu istotny powód, tzn. jeśli organizacja jest świadoma, że istnieje problem związany z wiekiem pracowników, który ma lub w przyszłości będzie miał duży wpływ na wydajność pracy, np. kiedy firmie grożą znaczne odejścia na emeryturę, a dopływ nowych, kompetentnych kadr jest utrudniony. Zarazem zaobserwowano, że w firmach, które aktualnie takich problemów nie dostrzegają, rzadko dochodzi do zainteresowania takim zarządzaniem zasobami ludzkimi, które uwzględnia kwestie wieku pracowników. Świadomość zmian demograficznych, dokonujących się na rynku pracy, pozostaje niska, co osłabia zainteresowanie ZW. Słaba jest też świadomość zależności pomiędzy problemami, które dotyczą częściej spotykanych braków kompetencyjnych kadr, a problemem zarządzania wiekiem. Wzmocnienie takiej świadomości, promowanie ZW jako remedium na rozwiązywanie problemów kadrowych (w tym też powiązanych z polityką firmy w zakresie innowacji, wysokiej jakości produkcji, wysokiej jakości obsługi klientów itp.) warunkuje powszechniejsze uwzględnianie wieku pracowników w ZZL w organizacjach. ZW jest bowiem elementem wzmagającym skuteczność ZZL, w tym pozwalającym na lepsze ilościowe i jakościowe dostosowania kadr do wyzwań stojących przed organizacją.

Wyzwań takich, w których ZW ma istotne znaczenie dla organizacji, jest bardzo wiele. Badane przedsiębiorstwa wymieniały najczęściej:

- brak systemu przekazywania wiedzy młodym pracownikom i związane z tym zagrożenie utraty wiedzy przez organizację wraz z odchodzeniem starszych pracowników na emeryturę;
- niechęć starszych pracowników do dzielenia się wiedzą z młodszymi, w szczególności nowo zatrudnionymi;
- zgłaszane przez starszych menedżerów trudności z zarządzaniem dużo młodszymi pracownikami;
- opór starszych pracowników przed zmianami w sposobie wykonywania pracy, np. przed wprowadzeniem systemu komputerowego, czy nowych technologii produkcyjnych;
- brak chęci rozwoju ze strony części starszych pracowników, nieodzownego przy zmianach technologicznych i dostosowaniach rynkowych;
- brak odpowiednio wykształconych (przygotowanych) kandydatów do pracy;
- wysoka rotacja wśród młodych pracowników.

Lista ta nie jest pełna i istnieje jeszcze wiele innych problemów, w których rozwiązaniu ZW może okazać się przydatne. Zwraca jednak uwagę fakt, że zasadniczym procesem, który następuje trudności, a który mógłby przebiegać znacznie efektywniej, gdyby w organizacjach stosowano metody ZW, jest utrzymywanie, uzyskiwanie i powiększanie przez pracowników zasobów kompetencji. Wymiana pracowników (tj. utrata starszych i nabór w ich miejsce młodych) nie sprzyja sama w sobie osiągnięciu optimum kadrowego, nie mówiąc już o tym, że w masowej skali ze względu na przemiany demograficzne staje się to nieosiągalne.

W każdej organizacji jednak kształtowanie kompetentnego, inicjatywnego zespołu pracowników stawia inne problemy do rozwiązania i przebiega inaczej. **W pierwszym etapie należy zidentyfikować te wyzwania i problemy, które wiążą się lub mogą się wiązać z wiekiem pracowników.**

Drugim etapem jest wybór narzędzi adekwatnych do stwierzonego problemu.

Lista narzędzi ZW jest bardzo długa (por. rozdz. 3), ale należy pamiętać, że powstała ona na podstawie doświadczeń niemal 300 przedsiębiorstw (około 80 polskich oraz około 200 z pozostałych krajów

członkowskich UE). Przedsiębiorstwa te różnią się pomiędzy sobą pod wieloma względami, zarówno cechami wewnętrznymi (takimi, jak: wielkość firmy, sektor własności, rodzaj działalności, styl zarządzania, strategia biznesowa, strategia ZZL, partycypacja pracownicza), jak i zewnętrznymi warunkami funkcjonowania (np. krajowa legislacja, wielkość lokalnego rynku, wielkość podaży pracy na lokalnym rynku, rozwój usług istotnych dla zaspokajania potrzeb osób starszych). Stąd też przedsiębiorstwa stosują te narzędzia, które okazują się potrzebne, a jednocześnie skuteczne w ich specyficznej sytuacji. Żadne z nich nie stosuje wszystkich narzędzi ZW jednocześnie – niektóre stosują tylko jedno z nich, ale są też takie, które stworzyły system ZW składający się z kilku lub kilkunastu narzędzi.

Na początku warto więc wybrać kilka narzędzi, które są najlepiej dostosowane do potrzeb organizacji, a tym samym mogą potencjalnie przynieść firmie największą korzyść. Jeśli po ich wdrożeniu w wyniku ewaluacji okaże się, że faktycznie przynoszą pozytywne efekty, może przekonać to pracodawcę do zasadności wdrażania kolejnych narzędzi, zmierzających do stworzenia kompleksowego systemu ZW.

Trzecim etapem jest samo wdrożenie. Kluczowym czynnikiem decydującym o jego powodzeniu jest posiadanie szczegółowej wiedzy, jak proces wdrożenia powinien przebiegać, aby zakończył się sukcesem. Pod tym względem badania ewaluacyjne dostarczają kilku wskazówek:

- po pierwsze, podstawowe znaczenie dla powodzenia i trwałości inicjatywy ma uzyskanie dla niej poparcia i zaangażowania na wszystkich szczeblach zarządzania. Z analizy przykładów dobrych praktyk wynika, że dobre efekty daje nałożenie na dział HR i kierowników liniowych odpowiedzialności za osiągnięcie celów zarządzania wiekiem w postaci konkretnych wskaźników;
- po drugie, istotny wpływ na sukces inicjatywy ma zaangażowanie i udział pracowników. W związku z tym na wszystkich szczeblach potrzebna jest współpraca i dialog społeczny, aby każdy pracownik w pełni rozumiał cel i widział sens wdrażanych działań. Komunikacja z pracownikami i podnoszenie ich świadomości powinny być kontynuowane również po fazie początkowej, w celu podtrzymania ich motywacji i zaufania. Konieczne jest też przekazywanie na bieżąco pracownikom oceny wdrażanych działań;
- po trzecie, bardzo ważne jest porozumienie pomiędzy związkami zawodowymi a kadrą zarządzającą. Jeśli zarząd i związki od początku tworzą wspólny front, sprzyja to osiągnięciu sukcesu działań. Ale nawet tam, gdzie nie ma związków zawodowych, szczególnie w małych firmach, warto przekonać pracowników o celowości podjętych działań;
- po czwarte, wdrażana inicjatywa może się właściwie rozwijać, jeśli zostanie w sposób klarowny przełożona na strategiczne cele i zadania w firmie;
- po piąte, niezbędne są odpowiednie zasoby finansowe i ludzkie. Finansowanie jest potrzebne m.in. w celu zatrudnienia zewnętrznych konsultantów. Natomiast odpowiednich zasobów ludzkich wymaga przygotowanie, szczegółowa organizacja, realizacja i ocena wdrażanych działań. Nie znaczy to, że wielu proponowanych narzędzi nie można zastosować i bez dodatkowych nakładów, zmieniając tylko spojrzenie na prowadzone dotychczas sposoby rekrutacji, wyznaczania zadań, czy przekazywania wiedzy i umiejętności między grupami pracowniczymi. Jeśli jednak finansowanie jest potrzebne, warto postarać się o dofinansowanie ze środków unijnych;
- po szóste, mimo iż w wielu przypadkach ważną rolę pełnią zewnętrzni konsultanci, którzy proponują inicjatywę i opracowują plan jej wdrożenia, firma musi mieć poczucie, że program jest jej własnością, aby mógł przerodzić się w codzienną praktykę. Niemniej jednak, zewnętrzni konsultanci pomagają w przyspieszeniu procesów wprowadzania inicjatywy w życie, zwłaszcza na początku. Nie znaczy to jednak, że – bez takich konsultantów – wewnętrznymi siłami nie można przeprowadzić procesu wdrożenia, szczególnie jeśli organizacja jest mała i ma stosunkowo prosty schemat organizacyjny.

Jako czwarty etap proponujemy systematyczną ewaluację efektów wdrożenia ZW lub, prościej ujmując, obserwację, jakie skutki powoduje zastosowanie konkretnego narzędzia ZW lub zestawu narzędzi. Zarządzanie wiekiem nie odbywa się według jednej, uniwersalnej formuły, więc można spodziewać się, że po pewnym czasie konieczna będzie modyfikacja wyjściowego zestawu narzędzi ZW. Może okazać się uzasadnione np. zastąpienie zachęt do uprawiania aktywności fizycznej bardziej systematycznym monitoringiem stanu zdrowia pracowników oraz wprowadzeniem przez pracodawcę ułatwień w odbywaniu rehabilitacji. Innym przykładem może być wprowadzenie mieszanych wiekowo zespołów pracowniczych wspólnie wykonujących określone zadania, zamiast indywidualnego mentoringu we wdrażaniu do obowiązków prowadzonego przez starszych pracowników dla młodszych. Reasumując, trzeba pamiętać, że problemy organizacji zmieniają się w czasie, a to skutkuje potrzebą bieżącego korygowania zestawu stosowanych narzędzi ZW.

Bibliografia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Czernecka M., Woszczyk P. (2013), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.

Department for Work and Pensions (DWP) (2002), *Being positive about age diversity at work: A practical guide for business*, Age Positive, Crown Copyright.

Department for Work and Pensions (DWP) (2006), *Flexible Retirement: A Snapshot of Employer Practices 2006*, EFA & IFF Research Ltd.

Department for Work and Pensions (DWP) (2011), *Good practice case studies: Managing without a fixed retirement age*, Age Positive, Crown Copyright.

Department for Work and Pensions (DWP) (2011), *Workforce management without a fixed retirement age*, Age Positive, Crown Copyright.

Dittrich D., Busch V., Micheel F. (2011), *Working beyond retirement age in Germany: The employee's perspective*, (w:) R. Ennals, R. Salomon (red.), *Older Workers in a Sustainable Society*. Vol. 21. Labour, Education & Society 21, Frankfurt am Main.

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

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

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

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

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

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2009), *Raport: Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, www.undp.org.pl.

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

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

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

GUS (2009a), *Prognoza ludności na lata 2008-2035, tab. 8*, Warszawa.

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

GUS (2013), *Aktywność ekonomiczna ludności w I kwartale 2013*, Warszawa.

Heywood J.S., Siebert W.S. (2009), *Understanding the Labour Market for Older Workers: A Survey*, IZA Discussion Paper No. 4033, Bonn

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

HRP (2011), *Raport: Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*, Łódź.

Human Resource Management Services (2010), *Employee Retention Study. The Study of Retaining Employees Nearing Retirement*, A Division of the Office of Management and Budget State of North Dakota.

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

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

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

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

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

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

- Łastowiecka-Moras E., Bugajska J. (2011), *Działania przedłużające aktywność zawodową pracowników starszych*, CIOP.
- Macleod A., Worman D., Wilton P., Woodman P., Hutchings P. (2010), *Managing an ageing workforce. How employers are adapting to an older labour market*, CIPD.
- Mandl I., Dorr A., Oberholzner T. (2006), *Age and employment in the new Member States*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Manpower (2008), *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Manpower Inc., Warszawa.
- McNair S., Flynn M. (2005), *The age dimension of employment practices: employer case studies*, Employment relations Research Series No. 42, Department of Trade and Industry, London.
- Morschhäuser M., Sochert R. (2006), *Healthy Work in an Ageing Europe: Strategies and Instruments for Prolonging Working Life*, European Network for Workplace Health Promotion, Essen.
- Mól D. (2008), *Osoby 50+ na rynku pracy*, Biuletyn FISE nr 7, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- MPiPS (2007), *Zatrudnienie w Polsce 2007: Bezpieczeństwo na elastycznym rynku pracy*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Naegele G., Walker A. (2000), *Ageing in employment – A European code of good practice*, Eurolink Age, Brussels.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- OECD (1998), *Maintaining prosperity in an ageing society*, OECD, Paris.
- OECD (2006), *Live longer, work longer*, OECD, Paris.
- Parkinson D. (2002), *Voice of experience: Mature workers in the future workforce*, The Conference Board Inc., New York.
- Partnerstwo PL-106 (2008), *Modelowy System Zarządzania Wiedzą w Przedsiębiorstwie, system 3: Wykorzystanie doświadczonych pracowników do przekazywania wiedzy kolegom – Coaching wewnętrzny*, Warszawa-Gdańsk.
- Principi A., Lamura G. (2007), *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace*. National overview report: Italy, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Rappaport A., Stevenson M. (2004), *Staying Ahead of the Curve 2004: Employer Best Practices for Mature Workers*, AARP (American Association of Retired Persons) Knowledge Management, Washington.
- Reday-Mulvey G. (2005), *Working Beyond 60*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Rice D. (2009), *Older Worker Retention Strategies*, Waterloo Wellington Training and Adjustment Board.
- Rolland L. (2004), *The Age Chasm: Successfully Managing Age in Your Organisation*, Drake White Paper, Vol. 2, No. 5, Australia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

W ramach projektu „**Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw**” ukazało się osiem broszur informacyjnych dla pracodawców na temat zarządzania wiekiem:

- Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie
- Rekrutacja i selekcja
- Kształcenie ustawiczne
- Rozwój kariery zawodowej
- Elastyczne formy zatrudnienia
- Ochrona i promocja zdrowia
- Przesunięcia między stanowiskami
- Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę

Broszury są dostępne na stronach internetowych:

www.parp.gov.pl oraz **www.zarządzaniewiekem.pl**



Projekt „**Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw**” realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

