

z wiekiem na plus+



ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Rozwój kariery zawodowej

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



z wiekiem na plus+

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Rozwój kariery zawodowej

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska



Spis treści

1. Wstęp3
2. Powody stosowania zarządzania wiekiem5
3. Korzyści dla przedsiębiorstw9
4. Rekomendowane narzędzia11
5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw14
6. Zastosowanie w małych firmach15

ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)

978-83-932446-9-0

1. Wstęp

Starzenie się ludności i niska dzietność od ponad 20 lat są traktowane w Europie Zachodniej jako zagrożenie dla rynku pracy.¹ 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 w przedsiębiorstwie uważane jest za istotny czynnik sprzyjający jego osiągnięciu.

Zarządzanie wiekiem to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.

Chcemy zaproponować firmom szeroki katalog działań z obszaru **rozwoju kariery zawodowej pracowników**, które służą zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie. Ponieważ w perspektywie najbliższych 10-20 lat pracodawcy będą musieli zmierzyć się ze zmniejszeniem liczby kandydatów do pracy, nasze propozycje skupiają się na szansach, jakie daje zatrudnianie osób starszych. To w tej grupie istnieją bowiem największe rezerwy zatrudnienia. Dość wspomnieć, że w większości „starych” krajów członkowskich Unii Europejskiej udział zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata dawno przekroczył 50% (w Szwecji wynosi ponad 70%), podczas gdy w Polsce sięga zaledwie 31,6%.²

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

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



Proponowany katalog działań został opracowany na podstawie przeglądu dobrych praktyk zarządzania wiekiem z ponad 250 firm działających we wszystkich krajach UE.³ Są to rozwiązania, które sprawdziły się w wielu przedsiębiorstwach – można więc przypuszczać, że będą użyteczne w kolejnych. Analiza dobrych praktyk pozwoliła nie tylko na stwierdzenie, jakie narzędzia stosuje się w celu zarządzania wiekiem pracowników, ale również jakie korzyści przynosi przedsiębiorstwom ich stosowanie, jakie warunki są konieczne, żeby je wdrożyć, oraz jak firma może sobie radzić z powstającymi w czasie tego procesu problemami.⁴

W opinii wielu przedsiębiorstw stosujących zarządzanie wiekiem przyczynia się ono do wzrostu wydajności pracy i/lub spadku kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym do wzrostu zysku i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Poznanie i umiejętne stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem powinno więc stanowić standard polityki zarządczej przedsiębiorstwa. Warto, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym zwłaszcza za zarządzanie zasobami ludzkimi, oceniły zasadność stosowania poszczególnych narzędzi z proponowanej listy i wybrały te, które najlepiej pasują do sytuacji ich firmy. Wybrane narzędzia powinny się wzajemnie uzupełniać (tworząc system zintegrowanych działań), przez co ich pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo może ulec wzmocnieniu.

Możliwość zarządzania wiekiem istnieje w każdej firmie, nawet takiej, która z racji niewielkich rozmiarów nie ma działu zajmującego się zarządzaniem kadrami.

3 W tym skorzystano z wyników badania dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem, przeprowadzonego w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw” w pięciu polskich przedsiębiorstwach.

4 Por. Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/14838>.

2. Powody stosowania zarządzania wiekiem

Z perspektywy gospodarki stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze rozwoju kariery zawodowej jest uzasadnione z następujących powodów:

- **Starzenie się siły roboczej i niska aktywność zawodowa osób starszych**

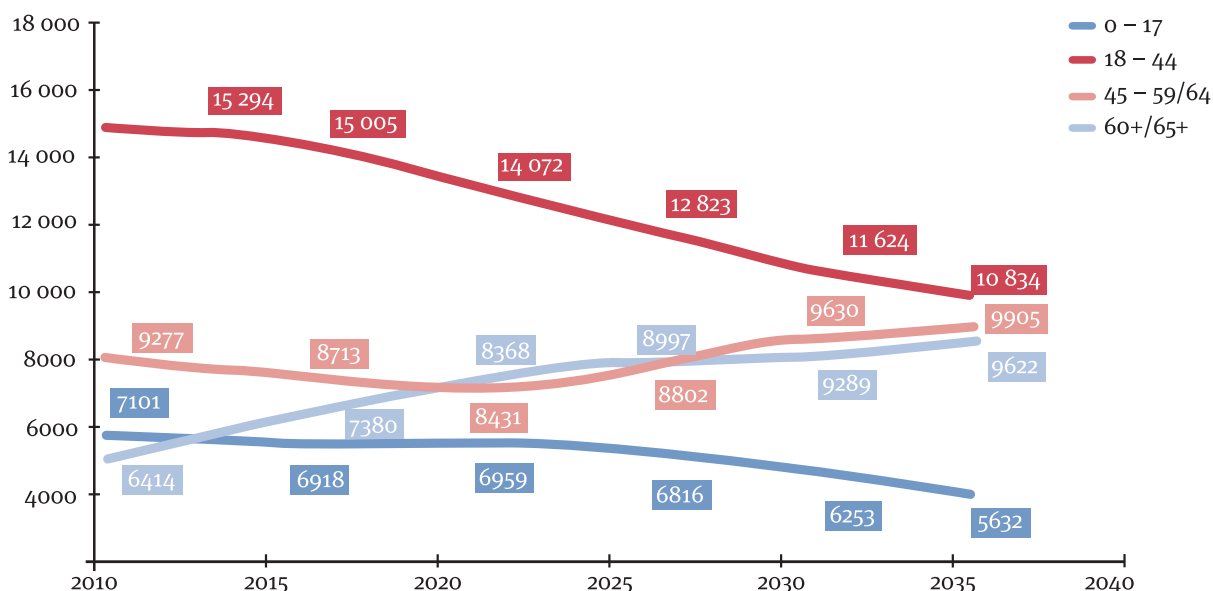
Starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie liczby pracowników wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym, że spada liczba młodych wchodzących na rynek pracy, konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Starzenie się ludności występuje w całej UE, ale w Polsce proces ten jest szczególnie silny. Do 2015 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym, to jest kobiet w wieku 18-59 lat i mężczyzn w wieku 18-64 lata, zmaleje o 564 tys. osób, co odpowiada 6% pracujących poza rolnictwem.⁵ Ten spadek nasili się w kolejnych latach – do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż obecnie, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys., co stanowi równowartość aż 28,2% populacji osób pracujących poza rolnictwem w 2010 r. (por. wykres poniżej). O pracowników będzie więc coraz trudniej.

Szczególnie trudno będzie o pracowników w wieku 18-44 lata. Wprawdzie do 2015 r. liczba osób reprezentujących tę kategorię zmaleje tylko o 289 tys., ale do 2035 r. ubytek wyniesie aż 4459 tys.


Potencjalne rezerwy zatrudnienia tkwią jedynie w populacji osób starszych, szczególnie w wieku 45-59/64 lata. Ich liczba początkowo wprawdzie również spadnie (do 2020 r. o 846 tys.), jednak do 2035 r. będzie większa od obecnej o 628 tys.

Prognoza zmian ludności Polski według wieku



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

⁵ Wszystkie dane demograficzne wykorzystane w tym rozdziale i będące podstawą do obliczeń własnych pochodzą z GUS (2008), Prognoza ludności na lata 2008-2035, tabela 8, Warszawa, zaś dane o pracujących z GUS (2010), Aktywność ekonomiczna ludności w I kwartale 2010, Warszawa.



Aktywność zawodowa tej grupy pozostaje stosunkowo niska, jest więc możliwe zwiększenie jej udziału w zatrudnieniu. O ile bowiem spośród osób w wieku 18-44 lata pracuje 66,9%, o tyle wśród osób w wieku 45-59/64 odsetek ten wynosi tylko 58,5%. Gdyby udział pracujących w grupie 45-59/64 lata był taki sam, jak wśród osób w wieku 18-44 lata, liczba pracowników wzrosłaby o 775 tys.. Wskazuje to na znaczne rezerwy zatrudnienia, które byłyby w stanie powstrzymać prognozowany spadek liczby pracujących w wieku produkcyjnym.

Jednak w perspektywie do 2020 r. aktywizacja osób po 45. roku życia może być niewystarczająca, ponieważ w ciągu najbliższych 10 lat będzie maleć zarówno populacja w wieku 18-44 lata, jak i ta w wieku 45-59/64 lata (wykres powyżej). Trzeba więc będzie sięgnąć nawet po osoby w tzw. wieku poprodukcyjnym, spośród których dziś pracuje zaledwie 5,9%.⁶

Podsumowując: aby liczba pracujących w gospodarce pozostała na dotychczasowym poziomie, konieczna wydaje się aktywizacja osób starszych, zarówno w wieku produkcyjnym, jak i poprodukcyjnym. W związku z tym niezbędna będzie zmiana nastawienia pracodawców do zatrudniania osób po 45., a nawet po 65. roku życia – w przeciwnym wypadku niejedna firma zderzy się z problemem braku rąk do pracy.

- **Zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek**

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

- **Dostosowanie się do zmian polityki państwa względem zatrudnienia**

Można się spodziewać, że w Polsce w ślad za regulacjami wdrożonymi w innych państwach europejskich pojawi się więcej regulacji sprzyjających zatrudnianiu osób starszych. Na razie są nimi przede wszystkim: nowy system emerytalny, który zachęca do kontynuowania pracy ze względu na istotne zwiększanie się świadczeń emerytalnych z każdym dodatkowym rokiem pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, oraz radykalne ograniczenie uprawnień do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Można oczekiwać, że presja demograficzna wymusi dalsze regulacje zachęcające do dłuższej aktywności zawodowej, a tym samym osoby wchodzące w wiek przedemerytalny częściej niż w poprzednich latach będą zainteresowane utrzymaniem pracy lub – gdyby jej nie miały – ponownym jej podjęciem. Odpowiednie działania przedsiębiorstw zmierzające do zatrzymania osób w starszym wieku, mogą w tych warunkach trafić na podatniejszy grunt.

Dodatkowo efekt ten może być wzmocniony przez kampanie promocyjne – na wzór prowadzonych w innych krajach. Przykładami takich działań są: kampanie „New Deal 50 Plus” (skierowana do osób po 50. roku życia) i „Age Positive” (skierowana do przedsiębiorstw) w Wielkiej Brytanii, dotowanie zatrudnienia osób starszych w Danii oraz pakiet krajowych programów na rzecz

6 Przy czym w grupie tej przeważają osoby pracujące na własny rachunek, m.in. w rolnictwie.

starszych pracowników w Finlandii.⁷ Wszystkie one mają wspomóc osoby starsze w ich dążeniu do zachowania aktywności zawodowej, zaś pracodawców – w utrzymaniu rentowności zatrudnienia tych osób.

Z perspektywy przedsiębiorstwa stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze rozwoju kariery zawodowej jest uzasadnione z następujących powodów:

- **Korzyści z różnorodności pracowników**

Część nacisków na ustawodawstwo zakazujące dyskryminacji ze względu na wiek pochodziła od pracodawców i specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, którzy uświadamiają sobie korzyści płynące z różnorodności wiekowej w przedsiębiorstwach. Uważają oni, że jednoczesne zatrudnianie osób młodych i starszych, podobnie jak różnorodność pracowników pod względem innych cech, takich jak płeć czy pochodzenie etniczne, pozwala firmie lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe, a w szczególności umożliwia lepsze dostosowywanie produkcji do potrzeb zróżnicowanych (pod względem płci, wieku, pochodzenia) klientów.

Innymi słowy: poprzez ograniczenie rekrutacji do osób poniżej 45. roku życia przedsiębiorstwo pozbawia się korzyści płynących z różnorodności. Dowodzą tego przykłady przedsiębiorstw, w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku okazały się bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji.

- **Konieczność utrzymania zasobu kompetencji na odpowiednim poziomie**

Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna sobie zdawać sprawę, że zawodowe i społeczne umiejętności zdobyte przez starszych pracowników stanowią unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają ani nowo rekrutowane osoby, ani młodszy pracownicy.

Badania potwierdzają, że wielu starszych pracowników charakteryzuje się dokładnością, rzetelnością i umiejętnością porozumiewania się z klientami oraz współpracownikami.⁸ Starsi pracownicy są jedynymi, którzy mają doświadczenie w rozwiązywaniu trudnych problemów, jakie pojawiły się w przeszłości. Utrata takich kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika lub jego odejścia na wcześniejszą emeryturę może narazić firmę na straty, bo często kompetencji tych nie da się zastąpić lub ich zastąpienie okazuje się bardzo kosztowne. Badania wskazują, że starsi pracownicy, o ile zajmują stanowiska zgodne z ich kompetencjami, są bardzo wydajni.⁹ Jednocześnie tworzenie mieszanych wiekowo zespołów stwarza możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i umiejętności, a więc zachowania ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w zespołach pracowniczych.


- **Brak młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku**

Jeśli na lokalnym rynku nie ma młodszych kandydatów do pracy o odpowiednich kompetencjach, to przedsiębiorstwo poszukując odpowiednich kompetencji musi przede wszystkim zwracać uwagę na kierowanie rozwojem swoich pracowników, w tym również starszych. Braki młodych osób,

7 W Polsce w odpowiedzi na tę pilną potrzebę stworzono w 2008 r. program „Solidarność pokoleń”, który obejmuje wiele inicjatyw zmierzających do lepszego wykorzystania osób w wieku 50 i więcej lat.

8 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.

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



poszukujących pracy pojawiały się na polskim rynku pracy głównie w związku z masową emigracją młodzieży po wejściu Polski do UE. Podobne zjawisko może nastąpić po pełnym otwarciu dla Polaków niemieckiego rynku pracy, jak również będzie nabierało na sile wskutek zmniejszenia liczebności kolejnych roczników osób młodych, wchodzących w wiek produkcyjny. Tym bardziej przedsiębiorstwa powinny się opierać się na własnych kadrach, nikogo nie eliminując z procesu takiego kształtowania kariery zawodowej, który zastąpi dopływ świeżych kadr z zewnątrz.

- **Przewagi starszych pracowników nad młodszymi**

Pracodawcy przypisują pracownikom pewne typowe dla wieku cechy – są to zarówno zalety, jak i wady osób młodych i starszych. Na przykład młodych pracowników chwalą za przebojowość, szybkość działania, pomysłowość, zaś starszych za cierpliwość, lojalność, rzetelność i doświadczenie. Jeśli kandydaci do pracy rzeczywiście mają takie cechy, pracodawca powinien ich zatrudnić, niekoniecznie kierując się wiekiem, tylko rzeczywistymi atutami konkretnych osób. Trzeba sobie jednak uświadomić, jakie cechy pracowników są firmie potrzebne.

Korzystne może być zwłaszcza posiadanie starszej kadry w przedsiębiorstwach, których klientami są osoby zaawansowane wiekowo, lub w takich, które dostarczają produktów i/lub usług specyficznych ze względu na wiek (na przykład w sektorze usług zdrowotnych lub częściowo w handlu detalicznym). Starszy pracownik może bowiem lepiej zaspokoić potrzeby i oczekiwania starszego klienta.

- **Konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników**

W wielu przypadkach zarządzanie wiekiem wdrażane jest w celu ograniczenia dodatkowych wydatków i/lub kosztów pracy, które są wynikiem wysokiej średniej wieku lub nierównoważonej struktury wieku pracowników. Takie dodatkowe koszty mogą na przykład powstawać wskutek wyższej absencji chorobowej. Działania ukierunkowane na promowanie i ochronę zdrowia, poprawę ergonomii stanowiska pracy, poprawę umiejętności, motywowanie starszych pracowników, uzależnienie płacy od wydajności pracy, mogą z jednej strony zmniejszyć absencję pracowników zaś z drugiej przyczynić się do wzrostu wydajności pracy, a tym samym obniżyć jednostkowy koszt pracy starszych pracowników. Zainwestowanie we wzrost produktywności starszego pracownika może okazać się bardziej opłacalne niż zastępowanie go młodszym, zwłaszcza jeśli uwzględni się koszty ewentualnego zwolnienia starszego pracownika oraz koszty zatrudnienia i przeszkolenia osoby nowo zrekrutowanej.

- **Reakcja na zmianę warunków na rynku pracy**

Konieczność zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwo może być również spowodowana zmianą sytuacji na rynku pracy osób starszych, wynikającą ze zmiany uwarunkowań zewnętrznych. Takimi czynnikami zewnętrznymi mogą być na przykład: zmiany ustawodawcze dotyczące zasad przechodzenia na emeryturę, w tym wieku emerytalnego, zmiany w umowach zbiorowych odnoszące się do starszych pracowników lub realizacja kampanii uświadamiających i promujących zatrudnienie osób starszych. Mogą się też liczyć takie instrumenty stosowane przez państwo, jak oferowanie przeszkoleń czy subwencjonowanie kosztów pracy w okresie adaptacji zawodowej, adresowane do osób w wieku powyżej określonej granicy, na przykład w ramach polityk stosowanych przez urzędy pracy czy w programach unijnych. Starsi w takich warunkach sami staną się bardziej zainteresowani wydłużeniem okresu aktywności zawodowej. Można przypuszczać, że będą tym zainteresowane przede wszystkim te osoby, które będą aktywnie uczestniczyć w budowaniu swojej kariery zawodowej zgodnie z własnymi możliwościami i chęciami.

3. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem w obszarze rozwoju kariery zawodowej może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:¹⁰

- **Pomoc w rozwoju kariery zawodowej zmniejsza obciążenie fizyczne i psychiczne związane z pracą**, a tym samym przyczynia się do wydłużenia okresu zatrudnienia pracownika.
- **Planowy rozwój kompetencji pracownika zapewnia ich optymalne wykorzystanie na każdym etapie kariery.**
- **Zaplanowanie ścieżki kariery i wyznaczenie celów pośrednich ma pozytywny wpływ na motywację**, zaangażowanie w pracę, elastyczność i produktywność pracownika (zarówno młodego, jak i starszego).
- **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 1. System awansu oparty na kompetencjach

Pewne duże brytyjskie przedsiębiorstwo usługowe wskazywało na niewystarczające kompetencje pracowników zajmujących stanowiska menadżerskie. 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 menadżerskich są więc efektem błędnej polityki szkolenia i awansowania pracowników.¹¹

- **Planowanie ścieżki kariery 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.
- W przypadku planowania ścieżki kariery zawodowej i **w efekcie dokonywania planowych przesunięć pomiędzy stanowiskami produktywność pracowników jest większa niż w przypadku przesunięć nieplanowanych.**
- **Dzięki odpowiedniemu zaplanowaniu kariery można zapewnić przekazywanie wiedzy i doświadczenia młodszym pracownikom**, przesuwając osoby u jej schyłku do pracy w charakterze mentora lub trenera (w tym przy przekazywaniu stanowiska nowemu pracownikowi).

Przykład 2. Mentoring

Vattenfall Heat Poland S.A. promuje mentoring oraz dzielenie się wiedzą wedle zasady „ucząc innych, uczymy się sami” w ramach programu „Ekspert Vattenfall”. Program ten jest adresowany do wysokiej klasy specjalistów z branży energetycznej, z których większość skończyła 50 lat. Eksperci biorą udział w warsztatach szkoleniowych, podczas których uczą się, jak przekazywać wiedzę młodszym pracownikom. Jest to szczególnie ważne w kontekście starzenia się załogi i odejść na emeryturę dużych grup

¹⁰ Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.*

¹¹ Bunt K., Adams L., Carter K., Hopkins I. (2005), *Age Positive Business Case Studies, Crown Copyright.*



pracowników, co z kolei powoduje konieczność sprawnego zastąpienia 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.¹²

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.¹³

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, a nawet dwa lata. Dużo szybciej uzyskiwanym efektem jest zwiększenie motywacji pracowników poprzez uświadomienie im, że awans zawodowy jest możliwy niezależnie od wieku.

¹² <http://zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=144§ionId=6>.

¹³ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/es001.htm>.

4. Rekomendowane narzędzia

Dobre praktyki w dziedzinie rozwoju kariery zawodowej umożliwiają starszym pracownikom:¹⁴

- rozwój kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami (niekoniecznie musi to oznaczać awans w hierarchii zawodowej),
- utrzymywanie lub podnoszenie poziomu kompetencji,
- nadrobienie, w miarę możliwości, zaległości w dziedzinie rozwoju kariery, o ile takie istnieją.

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

Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia:¹⁵

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

Przykład 3. Dostosowanie zakresu obowiązków do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracownika

Karl-Heinz Efke 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 najszerszej 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.¹⁶

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.¹⁷

¹⁴ Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

¹⁵ *Ibidem.*

¹⁶ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/deo16.htm>.

¹⁷ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/deo12.htm>.

- 
- **Określanie ambicji zawodowych pracowników i w miarę możliwości uwzględnianie ich przy planowaniu ścieżki rozwoju kariery zawodowej** (oraz wyznaczaniu celów pośrednich na tej ścieżce).

Przykład 4. Rozmowy z pracownikami na temat rozwoju kariery

W Fahrion Engineering, średniej wielkości niemieckim przedsiębiorstwie przemysłu maszynowego, co roku omawia się z pracownikami powyżej 35. roku życia ich plany dotyczące rozwoju kariery.¹⁸

- **Dostosowywanie ścieżki rozwoju kariery do specyfiki poszczególnych grup zawodowych.**

Przykład 5. Opracowanie ścieżki awansu pielęgniarki

Wiedeńskie Stowarzyszenie Szpitali, największy pracodawca personelu medycznego w stolicy Austrii, opierając się na wynikach własnych badań, opracowało plan rozwoju kompetencji (z wyszczególnieniem kolejnych poziomów kompetencji) oraz model kariery zawodowej pielęgniarki.¹⁹

- **Korzystanie z pomocy profesjonalnych doradców przy planowaniu kariery zawodowej pracowników.**
- **Informowanie wszystkich pracowników o możliwościach awansu.**
- **Uzależnianie decyzji o awansie pracownika od jego kompetencji i wydajności**, 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 pracowniczej – 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 6. Decyzja o awansie niezależna od wieku pracownika

Pewne 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.²⁰

¹⁸ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de004.htm>.

¹⁹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ato02.htm>.

²⁰ Bunt K. i inni (2005), *op. cit.*

- **Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za rozwój zawodowy personelu.**
- **Uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wydajności pracy, a nie od stażu.**

Przykład 7. 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 pracowników 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 oparta na opracowanym dla każdego stanowiska indeksie 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 w wieku 50+.²¹

²¹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/czoo6.htm>.



5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw

Na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw, które posługiwały się opisanymi wyżej narzędziami, można sformułować następującą listę praktycznych rad:²²

- Awans i ocena pracownicza powinny wynikać wyłącznie z oceny kompetencji i wydajności pracownika, a nie z jego wieku lub stażu pracy. Stosowanie takiej polityki wymaga stworzenia profili kompetencyjnych dla wszystkich stanowisk i korzystania z nich podczas selekcji kandydatów. W małych firmach opisy profili kompetencyjnych stanowisk mogą być dużo prostsze, ale również powinny być wykonane i podane do wiadomości pracowników.
- Proces awansowania pracowników powinien być przejrzysty, a informacja o nim – dostępna dla wszystkich. Oznacza to, że każdy powinien znać możliwe ścieżki awansu zawodowego i wiedzieć, według jakich kryteriów będą oceniane jego kompetencje i wydajność pracy w przypadku rozpatrywania kandydatur do awansu. Innymi słowy powinien wiedzieć, jaką wiedzę i umiejętności musi zdobyć, aby mieć szansę na awans. Osobom, którym nie udało się awansować, warto wyjaśnić, czego im zabrakło oraz pod jakimi względami osoba, która awansowała, była lepsza – to pozwala uniknąć niepotrzebnych napięć między pracownikami.



Przykład 8. Przejrzystość systemu 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 po kolejnych szczeblach w hierarchii lub w jaki sposób przemieszczać się pomiędzy departamentami organizacji.²³

Grecki oddział pewnego międzynarodowego przedsiębiorstwa energetycznego za pomocą wewnątrzfirmowej sieci komputerowej zapewnia dostęp do informatora poświęconego rozwojowi kariery zawodowej. Narzędzie to umożliwia pracownikom, w tym również osobom starszym, kierowanie swoją karierą przy wsparciu działu kadr.²⁴

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

²² *Ibidem.*

²³ Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

²⁴ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/elo12.htm>.

6. Zastosowanie w małych firmach

Zarządzać wiekiem można w każdym przedsiębiorstwie czy instytucji, zarówno dużej, jak i bardzo małej. Wiele zaleceń odnoszących się do zarządzania wiekiem jest jednak adresowanych do dużych pracodawców, oni bowiem dysponują działami HR, często rozbudowanymi, zatrudniającymi odpowiednich specjalistów, którzy bardzo świadomie kształtują politykę zatrudnienia i wynagradzania kadr.

Niemniej analogiczne procedury można zastosować w małych, nawet kilkuosobowych firmach. Zatrudniając starszych pracowników, zawsze można np. przemyśleć dobór zadań stosownych do ich możliwości, kompetencji i preferencji, zwracając uwagę na to, żeby nie ograniczać ich pracy do powtarzających się, rutynowych działań. To ważne w zarządzaniu pracownikami w każdym wieku, ale szczególnie istotne dla starszych, ponieważ rutynowość w pracy zmniejsza inicjatywność, prowadzi do znudzenia, osłabia motywację do kształcenia nowych umiejętności i nasila chęć zaprzestania aktywności zawodowej. Dlatego szczególnie istotne staje się wprowadzanie zmian w podziale obowiązków między pracownikami i niewykluczanie z tego procesu starszych pracowników. To podnosi ich produktywność i zainteresowanie pracą.

Małe firmy nie dostarczają wielu możliwości awansu, zwłaszcza pionowego, ponieważ cechują się płaską strukturą. Możliwości planowania, oferowania czy zachęcania do awansu z natury są więc w nich ograniczone. Tym większe znaczenie ma wymiana zadań między pracownikami tego samego szczebla. Dla firmy płynie z tego dodatkowa korzyść w postaci przygotowania pracowników do wykonywania różnych zadań. Pracownicy ci stają się bardziej uniwersalni. Właśnie małe firmy odnoszą największe korzyści z 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 skutecznego przepływu kompetencji pomiędzy tymi grupami. Młodzi zyskują umiejętności płynące z doświadczenia, starsi uczą się nowych technologii, 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 firmami. Często pracownicy nabywają – dzięki doświadczeniu – zdolność do kierowania pracą innych, przy czym w małych firmach zwykle w małym 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 kompetencje i zakres odpowiedzialności. To może zachęcać do poszerzania kompetencji także starsze osoby i korzystnie wpływać na ich motywację zawodową – z dobrym skutkiem także dla firm.

**Tytuł:**

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie
Rozwój kariery zawodowej

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:

Frycz i Wicha

© Copyright by Uniwersytet Warszawski
Warszawa 2010

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 Uniwersytet Warszawski w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości w latach 2009-2013.

Informacje na temat projektu dostępne są na stronie internetowej:
www.zarządzaniewiekem.pl.

Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży.

Wydanie I

Nakład: 1000

z wiekiem na plus+

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 stronie internetowej: www.zarządzaniemwiekiem.pl





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)
978-83-932446-9-0