

z wiekiem na plus+



Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



z wiekiem na plus+

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska



Spis treści

1. Wstęp.....**3**
2. Powody stosowania zarządzania wiekiem**5**
3. Obszary i narzędzia zarządzania wiekiem**9**
4. Pojedyncze działania czy system zarządzania wiekiem?**11**
5. Korzyści dla przedsiębiorstw**12**
6. Czynniki sukcesu wdrożenia zarządzania wiekiem**16**

ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)

978-83-932446-5-2

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 uważa się 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 w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.

Chcemy zaproponować firmom szeroki katalog działań, 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. Fortuny (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, wykorzystywanych w ponad 250 firmach 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 zatem stanowić standard polityki przedsiębiorstwa. Warto, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem, a 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), gdyż to wzmacnia ich pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo.

Możliwość zarządzania wiekiem istnieje w każdej firmie, nawet takiej, która z racji niewielkich rozmiarów nie ma działu zajmującego się zarządzaniem kadrami. W małych firmach nie ma osobnych działów HR. W mikrofirmach często zarządzającym i właścicielem jest tylko jedna osoba. Niemniej i tam można stosować reguły postępowania, które nie dyskryminują starszych osób, a wykorzystują ich potencjał ku pożytkowi obu stron, tzn. pracodawcy i pracowników.

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 5 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

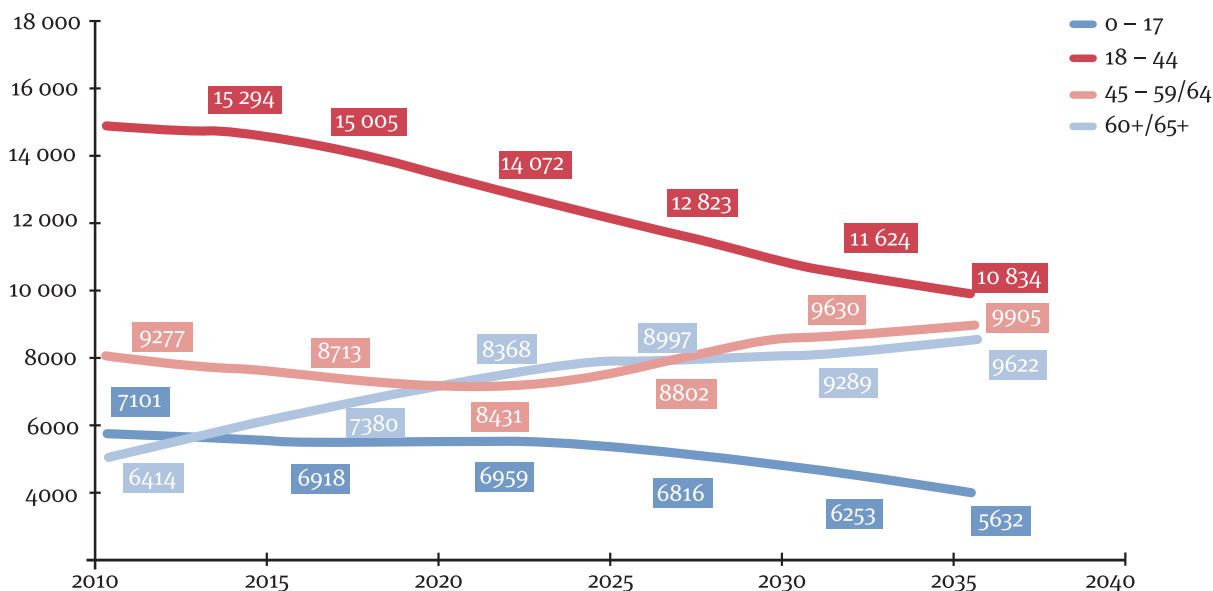
Z perspektywy gospodarki stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze kształcenia ustawicznego jest uzasadnione z następujących powodów:

- **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 osób 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.

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.



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 już do 2035 r. ubytek wyniesie aż 4459 tys., czyli bez mała 1/3.

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.), ale do 2035 r. będzie większa od obecnej o 628 tys.

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, byłoby o 775 tys. pracowników więcej. Wskazuje to na znaczne rezerwy zatrudnienia, które byłyby w stanie powstrzymać prognozowany spadek liczby osób 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 (por. wykres powyżej). Trzeba więc będzie sięgnąć nawet po osoby w tzw. wieku poprodukcyjnym, spośród których dziś pracuje bardzo mało, bo zaledwie 5,9%.⁶

Podsumowując: aby liczba pracujących w gospodarce pozostała na dotychczasowym poziomie, konieczna staje 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 przełamania barier, które napotykały 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.

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

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 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 kształcenia ustawicznego 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 i innych cech) 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, z którymi zetknęli 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.

7 W Polsce w odpowiedzi na tę pilną potrzebę stworzono w 2008 r. program „Solidarność pokoleń”, który obejmuje wiele inicjatyw zmierzających do lepszego wykorzystania możliwości 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.



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

Rozwój przedsiębiorstwa może wymagać zwiększenia zatrudnienia. Jeśli jednak na lokalnym rynku nie ma młodszych kandydatów do pracy o odpowiednich kompetencjach, to przedsiębiorstwo może być zmuszone do celowej rekrutacji osób starszych. W tym procesie przydatne mogą być narzędzia zarządzania wiekiem. Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia w Polsce po wejściu do UE, które wywołało nasiloną emigrację młodzieży do „starych” państw członkowskich. W jej wyniku doszło do spadku bezrobocia w niektórych segmentach rynku pracy, ale też pojawiły się wyraźne niedobory pracowników, np. w ochronie zdrowia czy w budownictwie. W najbliższych 20-30 latach w związku ze starzeniem się ludności niedobory będą dużo większe. Będziemy też odczuwać skutki otwarcia rynków pracy pozostałych krajów UE, w tym Niemiec.

- **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 się też okazać zatrudnianie 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, a tych również będzie przybywało.

- **Konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników**

W wielu przypadkach zarządzanie wiekiem wdrażane jest po to, żeby ograniczyć dodatkowe wydatki i/lub koszty 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, a z drugiej przyczynić się do wzrostu wydajności pracy, a tym samym obniżyć jednostkowy koszt pracy osób starszych. Zainwestowanie we wzrost produktywności starszego pracownika może okazać się bardziej opłacalne niż zastępowanie go młodszym, zwłaszcza jeśli uwzględnia się koszty ewentualnego zwolnienia 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.

3. Obszary i narzędzia zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem polega na podejmowaniu działań mających zwiększyć wydajność pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudnialność. Wachlarz tych działań jest szeroki – mogą one dotyczyć różnych faz zatrudnienia (od rekrutacji po odejście z pracy), odnosić się do samego pracownika (jego zdolności fizycznych i mentalnych), ale również do jego otoczenia, które jest kształtowane przez pracodawcę, na przykład do organizacji pracy. Działania te są na ogół dzielone na kilka grup stanowiących **obszary zarządzania wiekiem**.

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat powstało kilka klasyfikacji tych obszarów.¹⁰ My w oparciu o klasyfikację Naegele i Walkera¹¹ proponujemy podział na:

- ▶ rekrutację i selekcję,
- ▶ kształcenie ustawiczne,
- ▶ rozwój kariery zawodowej,
- ▶ elastyczne formy zatrudnienia,
- ▶ ochronę i promocję zdrowia,
- ▶ przesunięcia między stanowiskami,
- ▶ kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę.

Naegele i Walker rekomendują pracodawcom **podejście kompleksowe** (*ang. comprehensive approach*), polegające na łączeniu działań ze wszystkich siedmiu wymienionych tu obszarów, a tym samym stworzenie **systemu zarządzania wiekiem**. Podejście kompleksowe dzięki efektowi synergii zapewnia większą skuteczność niż w przypadku stosowania każdego działania oddzielnie.

Dobre i kompleksowe zarządzanie wiekiem zwiększa potencjał pracowników (i to nie tylko starszych), doprowadza do jego efektywnego wykorzystania (na przykład dzięki współpracy pracowników w różnym wieku następuje uzupełnianie i wymiana kompetencji), podnosi motywację starszych osób do utrzymania pracy i wykonywania jej w sposób jak najbardziej efektywny. Wszystko to razem stanowi podstawę korzyści dla obu stron: pracowników (dłuższa aktywność i osiągnięte dzięki niej zarobki) oraz pracodawców (dysponowanie zespołem pracowników o odpowiednich kompetencjach, motywacji i w rezultacie ograniczenie kosztów działalności i zwiększenie szans rozwoju).

W celu stworzenia katalogu skutecznych działań w obszarze zarządzania wiekiem przeprowadzono wiele badań dobrych praktyk, w tym niektóre na bardzo dużą skalę.¹² Na podstawie ich wyników powstała długa lista rekomendowanych **narzędzi zarządzania wiekiem**.

10 Por. Eurolink Age (2000), *Ageing in Employment A proposal for a European Code of Good Practice*, Eurolink Age, London; EFILWC – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997), *Combating Age Barriers in Employment. Research Summary*, Dublin.

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

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



Narzędzia te są przedstawione w podziale na obszary zarządzania wiekiem w siedmiu broszurach z cyklu „Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie”, które towarzyszą niniejszemu opracowaniu (por. zestawienie na wewnętrznej stronie okładki). Każda broszura jest poświęcona jednemu obszarowi i zawiera wykaz charakterystycznych dlań narzędzi, a ponadto:

- ▶ wykaz **korzyści ze stosowania narzędzi z danego obszaru**,
- ▶ praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących ich wdrożenie,
- ▶ omówienie możliwości zastosowania poszczególnych narzędzi w małych firmach.

Przy przeglądaniu listy narzędzi zarządzania wiekiem należy mieć świadomość, że jest ona długa, bo zawiera działania stosowane przez wiele przedsiębiorstw, często różniących się między sobą wielkością, charakterystyką zatrudnienia, rodzajem działalności, zagrożeniem konkurencją, stylem zarządzania itp. Należy więc traktować ją jak menu, z którego wybiera się takie działania, które są dobrze dostosowane do potrzeb danego przedsiębiorstwa.

Cele i odpowiadające im obszary zarządzania wiekiem

Przyjmowanie do pracy	<ul style="list-style-type: none">• rekrutacja• selekcja
Zwiększanie kapitału ludzkiego	<ul style="list-style-type: none">• kształcenie ustawiczne• ochrona i promocja zdrowia
Tworzenie warunków efektywnej pracy	<ul style="list-style-type: none">• elastyczne formy zatrudnienia• przesunięcia między stanowiskami• rozwój kariery zawodowej
Zakończenie pracy	<ul style="list-style-type: none">• kończenie pracy• przechodzenie na emeryturę

Źródło: Opracowanie własne

4. Pojedyncze działania czy system zarządzania wiekiem?

Wybiórcze stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem nie przyniesie pożądanych efektów, jeśli przedsiębiorstwo będzie jednocześnie stosować złe praktyki w innych aspektach zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego chcąc wdrożyć zarządzanie wiekiem, należy krytycznie przyjrzeć się całemu obszarowi zarządzania zasobami ludzkimi i pamiętać, że najlepsze efekty daje przyjęcie **całościowej strategii**, tj. zastosowanie wielu wzajemnie uzupełniających się narzędzi. Stosowanie jednego narzędzia należy uznać jedynie za etap wstępny (testowanie) do kompleksowego zarządzania wiekiem.¹³

Kompleksowe podejście do zarządzania wiekiem charakteryzują:

- Koncentracja na działaniach prewencyjnych, zapobiegających eliminacji z zatrudnienia starszych pracowników.
- Objęcie działaniami pracowników w różnym wieku, a nie tylko starszych.
- Jednoczesne stosowanie narzędzi ze wszystkich obszarów zarządzania wiekiem.
- Doraźne stosowanie narzędzi zaradczych w stosunku do starszych pracowników, którzy mają już problemy zawodowe związane z wiekiem, na przykład braki kompetencyjne lub kłopoty zdrowotne wynikające z przeciążenia pracą.

Alternatywnie można stosować **pośrednie strategie zarządzania wiekiem**, mieszczące się pomiędzy stosowaniem pojedynczych narzędzi a wdrożeniem strategii całościowej. Strategia pośrednia polega na jednoczesnym stosowaniu kilku komplementarnych narzędzi zarządzania wiekiem, na przykład:

- Zwiększenie elastyczności czasu i organizacji pracy można połączyć z programem ochrony zdrowia lub z programem zmiany/podnoszenia kwalifikacji.
- Rekrutacja młodych pracowników może być połączona z programem mentoringu obejmującym transfer wiedzy oraz profilaktykę zdrowotną.
- Zmianie struktury organizacyjnej oraz zmianie harmonogramów czasu pracy może towarzyszyć wprowadzenie systemu wynagradzania w zależności od efektów.

¹³ Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.*



5. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo kompleksowej strategii zarządzania wiekiem może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści:

- **Wzrost elastyczności w obszarze zarządzania wiekiem.**
- **Zwiększenie efektywności każdego z narzędzi** (efekt synergii).
- **Większą łatwość włączenia całościowej strategii zarządzania wiekiem (niż pojedynczych narzędzi) do ogólnej strategii zarządzania personelem w przedsiębiorstwie.**
- **Większą akceptację przez pracowników i kadre kierowniczą narzędzi zarządzania wiekiem**, jeśli stanowią one element strategii całościowej.



Przykład 1. Voestalpine, Austria

Voestalpine, międzynarodowa firma produkująca 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.¹⁴

Przykład 2. Fińska Agencja Prasowa (STT), Finlandia

Po uświadomieniu sobie, że duży odsetek pracowników jest w wieku powyżej 44. roku życia, firma wprowadziła do zestawu stosowanych narzędzi HR również takie, które nakierowane są na utrzymanie wysokiej wydajności pracy tej grupy. Nowe narzędzia to:

- szkolenie kadry kierowniczej w celu poprawy jakości zarządzania zespołem,
- rozmowy kierowników z podwładnymi w celu poprawy przepływu informacji na temat procesów pracy,
- ćwiczenia fizyczne i testy sprawności,
- częściowa emerytura,
- elastyczne godziny pracy.¹⁵

¹⁴ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ato03.htm>.

¹⁵ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fio01.htm>.

Przykład 3. KSB, Niemcy

KSB, niemieckie przedsiębiorstwo przemysłowe produkujące pompy i tłoki, wdrożyło program dla starszych pracowników, którego celem jest zachęcenie ich 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 kariery zawodowej w firmie,
- specjalistyczne szkolenia zawodowe,
- zwolnienie z nocnych zmian,
- zaproponowanie pracownikom elastycznych formy pracy,
- system mentoringu ułatwiający transfer wiedzy i zmniejszający obciążenie starszych pracowników,
- regularne badania lekarskie,
- ochrona wynagrodzenia w przypadku przesunięcia do innych zadań.¹⁶

Przykład 4. DSM, Holandia

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

- pracownicy są szkoleni w zakresie planowania kariery zawodowej,
- cała kadra menadżerska przechodzi szkolenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi,
- uelastycznienie godzin pracy,
- kadra menadżerska i pracownicy niższych szczebli są informowani, że oczekuje się od nich pozytywnego stosunku do starszych pracowników.¹⁷

Przykład 5. Ryskie Zakłady Budowy Urządzeń Elektrycznych (RER), Łotwa

W związku z poważnym niedoborem wykwalifikowanych pracowników na lokalnym rynku pracy Ryskie Zakłady Budowy Urządzeń Elektrycznych stosują strategię zarządzania personelem, mającą na celu wydłużenie zatrudnienia obecnych oraz zachęcenie do powrotu byłych pracowników, którzy są na emeryturze. Strategia ta łączy różne metody aktywnej rekrutacji, premie i świadczenia dla starszych pracowników oraz świadczenia socjalne w ciągu całej kariery pracownika w firmie. Ponadto przedsiębiorstwo zapewnia świadczenia medyczne – pracownicy mogą bezpłatnie korzystać z opieki lekarskiej w miejscu pracy oraz w szpitalu należącym do przedsiębiorstwa. Osoby z 20- i 30-letnim stażem pracy w firmie otrzymują, odpowiednio, status „zasłużonego pracownika” oraz „honorowego zasłużonego pracownika”, jak również 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.¹⁸

¹⁶ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/deo05.htm>.

¹⁷ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nloo8.htm>.

¹⁸ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/lvoo1.htm>.



Przykład 6. PTK Echo, Słowacja

PTK Echo, przedsiębiorstwo oferujące szeroki zakres usług (edukacyjne, wydawnicze, hotelarskie, gastronomiczne), stosuje zasadę niedyskryminowania pracowników w zależności od płci i wieku – na przykład firma zapewnia bezpłatne szkolenia wszystkim, bez względu na wiek. Osobom starszym (zbliżającym się do wieku emerytalnego) proponuje się udział w programie kształcenia obejmującym podstawy przedsiębiorczości, rachunkowość, obsługę komputera i inne kursy. Celem programu jest umożliwienie założenia własnej firmy po przejściu na emeryturę.

Polityka personalna przedsiębiorstwa gwarantuje praktycznie wszystkim pracownikom elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin. Polityka płacowa firmy zakłada ponadto, że poziom wynagrodzenia nie zależy tylko od stażu pracy, a tym samym od wieku pracownika, ale przede wszystkim od zajmowanego stanowiska i wydajności pracy. Wszystkim zatrudnionym zapewnia się okresowe badania kontrolne oraz umożliwia tygodniowy pobyt w należącym do firmy sanatorium w Tatrach Wysokich.

Stosunkowo szeroki zakres świadczeń socjalnych skutkuje niewielką rotacją pracowników, a działania szkoleniowe i edukacyjne doprowadziły do poprawy jakości świadczonych przez firmę usług, a co za tym idzie – do poprawy jej wizerunku i wzmocnienia pozycji na słowackim rynku.¹⁹

Przykład 7. Danone Serdika, Bułgaria

Danone Serdika utworzył specjalną komisję do spraw poprawy warunków pracy i życia pracowników. Zbiorowy układ pracy przewiduje specjalne działania skierowane do osób w wieku przedemerytalnym. Powszechną praktyką jest przesuwanie pracowników między stanowiskami w zależności od stażu pracy, wieku i indywidualnych preferencji. 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. 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. W planach było także rozpoczęcie programu „Składka na dobrowolne ubezpieczenie emerytalne”, w ramach którego firma miała opłacać dobrowolne składki na ubezpieczenie emerytalne każdego pracownika, który sam opłaci dobrowolną składkę w tej samej wysokości.²⁰

Przykład 8. Knott, Słowacja

Knott, firma produkująca przyczepy, wózki widtowe i hamulce, docenia doświadczenie zawodowe wykwalifikowanych pracowników. Raz w roku zapewnia się im darmowe badanie kontrolne stanu zdrowia oraz opłaca dobrowolne dodatkowe ubezpieczenie emerytalne w wysokości równej składkom wpłacanym na to ubezpieczenie przez samego pracownika. Ponadto Knott proponuje udział w szkoleniach całej załozdze, niezależnie od wieku.²¹

¹⁹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sk003.htm>.

²⁰ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/bg003.htm>.

²¹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sk002.htm>.

Przykład 9. Emerol, Łotwa

W Emerol, przedsiębiorstwie zajmującym się pośrednictwem w handlu nieruchomościami i budownictwem, niemal połowę 54-osobowej załogi stanowią osoby w wieku emerytalnym lub przedemerytalnym. Kultura organizacji tej firmy świadczy o pozytywnym stosunku do osób starszych. Pracownikom, wśród których większość stanowią Rosjanie, umożliwiono naukę języka łotewskiego (zgodnie z krajowym prawem pracy osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach muszą posiadać podstawową znajomość łotewskiego). W związku z tym zarząd postanowił uświadomić starszym pracownikom realne korzyści z nauki języka, argumentując, że po pierwsze, umożliwi im ona lepszą integrację z Łotyszami w życiu codziennym, a po drugie – zwiększy wydajność ich pracy. Aby podnieść efektywność nauki, wprowadzono przesunięcia pracowników: rosyjskojęzycznych do działów z łotewskojęzycznymi, gdyż nauka przez żywy kontakt z językiem okazała się bardziej skuteczna niż kursy językowe. Osoby, które chciały uczęszczać na kursy, mogły w nich brać udział za darmo. Obecnie wszyscy pracownicy w wieku przedemerytalnym i emerytalnym znają język łotewski na tyle, aby dość swobodnie komunikować się. Emerol daje także pewnym grupom pracowników, na przykład projektantom i architektom, możliwość wyboru godzin pracy. Ku zaskoczeniu zarządu firmy osoby w wieku emerytalnym i przedemerytalnym nie korzystają z tej możliwości, bo przywykły 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 firma stosuje narzędzia poprawiające stan zdrowia i samopoczucie pracowników. Na przykład każdemu pracownikowi proponowane jest bezpłatne ubezpieczenie zdrowotne, które pokrywa koszty leków do kwoty 200 LVL (ok. 285 euro) w ciągu roku.²²

Przykład 10. Filter Service, Polska

Filter Service to przedsiębiorstwo, które ma status zakładu pracy chronionej i w którym nie ma rady pracowniczej. Prowadzi ono 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. Na przykład chętnie przyjmuje do pracy całe rodziny, co wpływa stabilizująco na zatrudnienie, a ponadto pozwala na tworzenie „grup wsparcia”, co jest szczególnie istotne w przypadku osób starszych i niepełnosprawnych.

Firma docenia wiedzę i doświadczenie byłych pracowników, którzy odeszli na emeryturę, i dlatego zachęca ich do powrotu. 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 proponowany przez Filter Service pakiet świadczeń zdrowotnych, a w razie potrzeby również rehabilitacyjnych. Dodatkową zachętą jest gotowość firmy do dostosowania stanowiska pracy do potrzeb pracownika dotyczących ergonomii. Filter Service korzysta z wiedzy i doświadczenia pracowników w wieku emerytalnym, w szczególności osób zatrudnionych na stanowiskach średniego i wyższego szczebla, powierzając im pełnienie roli mentora. 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 przechodzenia na emeryturę.²³

²² <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/lv004.htm>.

²³ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl001.htm>.



6. Czynniki sukcesu wdrożenia zarządzania wiekiem

Skutecznemu wdrożeniu kompleksowej strategii zarządzania wiekiem sprzyjają przede wszystkim:

- Zapewnienie poparcia zarówno ze strony zarządu, jak i ze strony związków zawodowych.
- Silna orientacja na integrację działań i włączenie strategii zarządzania wiekiem w ogólną strategię przedsiębiorstwa.
- Gruntowne przeszkolenie kadry kierowniczej w zakresie zarządzania wiekiem.
- Przeprowadzenie wśród pracowników kampanii informacyjnej na temat starzenia się społeczeństwa i osób zatrudnionych w firmie oraz zarządzania wiekiem.

Ponadto dla skutecznego wdrożenia zarządzania wiekiem i osiągnięcia jak największych korzyści z jego stosowania istotne są:²⁴

- **Upowszechnienie świadomości zagadnień związanych ze starzeniem się pracowników**

Należy pogłębiać świadomość zagadnień związanych ze starzeniem się pracowników wśród menedżerów wszystkich szczebli, zwłaszcza wśród menedżerów HR, żeby w przedsiębiorstwie wytworzyć atmosferę wrażliwości na zmiany demograficzne oraz pozytywne nastawienie do starzenia się pracowników.

Pomocne w tym może być szkolenie na temat procesu starzenia się, ponieważ:

- ▶ uświadamia potrzebę i korzyści wynikające z zarządzania wiekiem pracowników,
- ▶ podważa tradycyjne, najczęściej negatywne stereotypy o starzeniu się,
- ▶ umożliwia bardziej wyrafinowane i zarazem realistyczne podejście do starzenia się pracowników.

Menedżerowie HR potrzebują regularnych szkoleń na temat kontekstu, wymagań, możliwości i ograniczeń związanych z zarządzaniem wiekiem. Natomiast pozostali pracownicy powinni zostać przeszkoleni z zagadnień dotyczących procesu starzenia się społeczeństwa i ich samych.

- **Staranne planowanie i realizacja wdrożenia zarządzania wiekiem**

Wdrażanie program zarządzania wiekiem powinno być dokładnie zaplanowane, aby zapobiec ewentualnym problemom. Jednym ze sposobów jest stopniowe wprowadzanie kolejnych narzędzi w postaci projektów pilotażowych, stosowanych w taki sposób, aby można było reagować na ewentualne problemy, sugestie i krytykę oraz stosownie do tego korygować program. Sama koncepcja wdrożenia powinna obejmować także różne czynniki warunkujące jej skuteczność, m.in.: komunikację, szkolenie, monitorowanie i ocenę.

²⁴ Taylor P. (2006), *op. cit.*; Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

- **Poprawa warunków pracy**

Jeśli zdrowie i umiejętności starzejących się pracowników mają być utrzymane na tym samym poziomie lub nawet ulegać poprawie, muszą się polepszyć warunki ich pracy. Przykładowo: szkolenia powinny łączyć się ze stworzeniem możliwości stosowania zdobytych umiejętności i w ten sposób utrwalania ich (na przykład poprzez wyznaczenie różnych zadań praktycznych uczestnikom szkolenia). Promocja zdrowia wymaga wsparcia w postaci zaprojektowanego zgodnie z zasadami ergonomii stanowiska pracy, które zapobiega różnym dolegliwościom związanym z wiekiem (na przykład problemom z układem mięśniowo-szkieletowym).

- **Współpraca wszystkich zainteresowanych stron**

Wszystkie zainteresowane strony powinny uczestniczyć w procesie wdrażania programu zarządzania wiekiem zarówno na etapie planowania, jak i realizacji. Szczególnie ważne jest wczesne zaangażowanie w ten proces pracowników, przedstawicieli pracowników (w tym rad pracowniczych) i związków zawodowych.

Potrzebna jest gotowość pracowników do zmian. Dobrym sposobem jej osiągnięcia jest zachęcanie do aktywnego udziału w realizacji projektu, co może zwiększyć motywację oraz umożliwić skorzystanie z cennej, praktycznej wiedzy pracowników.

Innym czynnikiem, który może przyczynić się do sukcesu wdrażanych działań w firmie, jest dobra współpraca między kierownictwem a przedstawicielami pracowników, jak również innymi zainteresowanymi stronami (na przykład personelem medycznym, działem kadr i działem szkoleń). Może ona pozwolić na uzyskanie poparcia pracowników dla projektu wdrożeniowego, na przykład w formie umowy z radą pracowniczą. Równie istotne jest, aby zyskać aprobatę ściślego kierownictwa. Gdyby wiedza lub umiejętności działu kadr (i innych działów) okazały się niewystarczające dla wdrożenia zarządzania wiekiem, należy skonsultować się z zewnętrznymi doradcami lub ekspertami posiadającymi niezbędną wiedzę.

- **Efektywna komunikacja**

Komunikowanie się na bieżąco jest konieczne do budowania zaufania w każdym procesie zmian. Otwarta i ciągła wymiana informacji związanych z projektem na wszystkich etapach jego realizacji tworzy podstawy wzajemnego zaufania, bez którego wprowadzenie jakiegokolwiek zmiany byłoby bardzo trudne. Otwarta dyskusja pomaga też zidentyfikować słabe strony projektu i zapobiega problemom pojawiającym w trakcie jego realizacji. Właściwej komunikacji służą na przykład spotkania robocze, gazетка firmowa, fora dyskusyjne w firmowej sieci intranetowej.

- **Wewnętrzna i zewnętrzna kontrola**

Prowadzenie świadomej polityki zarządzania wiekiem wymaga systematycznego zbierania i analizowania danych o pracownikach, na przykład: struktury wieku, planów rozwoju zawodowego i związanych z nimi potrzeb dotyczących rozwoju kwalifikacji, stanu zdrowia i zdolności do pracy.

Przedsiębiorstwo powinno monitorować zmiany na rynku pracy, wynikające zarówno z czynników o charakterze lokalnym, jak i ogólnokrajowym, na przykład z reformy systemu emerytalnego. Przydatna może okazać się szczegółowa wiedza na temat dostępnych programów publicznych



(m.in. programów wspierających zatrudnienie) oraz bieżąca analiza potrzeb i możliwości skorzystania z takiej pomocy przez firmę.

W miarę możliwości należy skorzystać z doświadczeń innych firm, które już stosują zarządzanie wiekiem. Przykładowo: można w tym celu korzystać z bazy dobrych praktyk, prowadzonej przez EFILWC.²⁵ Zawiera ona dane kontaktowe do osób odpowiedzialnych za realizację działań z zakresu zarządzania wiekiem w badanych firmach.

- **Ewaluacja i ocena**

Ewaluacja, którą przeprowadza się w trakcie wdrażania, może pomóc w odkryciu możliwych niedociągnięć w samej koncepcji i sposobie jej realizacji, dzięki czemu można podjąć środki podnoszące skuteczność. Końcowa ewaluacja pozwala stwierdzić, czy uzyskano w wyniku wdrożenia zarządzania wiekiem korzyści (netto), istotne dla pracowników i dla firmy.

Każdy projekt powinien być możliwie wnikliwie oceniony przez organizację i jej pracowników lub przedstawicieli pracowników, co pozwoli lepiej zarządzać wiekiem, ale i wdrażać inne programy, ważne dla przyszłości organizacji.

²⁵ Dostępnej na stronie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>.

NIE WARTO
LEKCEWAŻYĆ
STARSZYCH ROCZNIKÓW!



**Tytuł:**

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie

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.zarządzaniewiekiem.pl

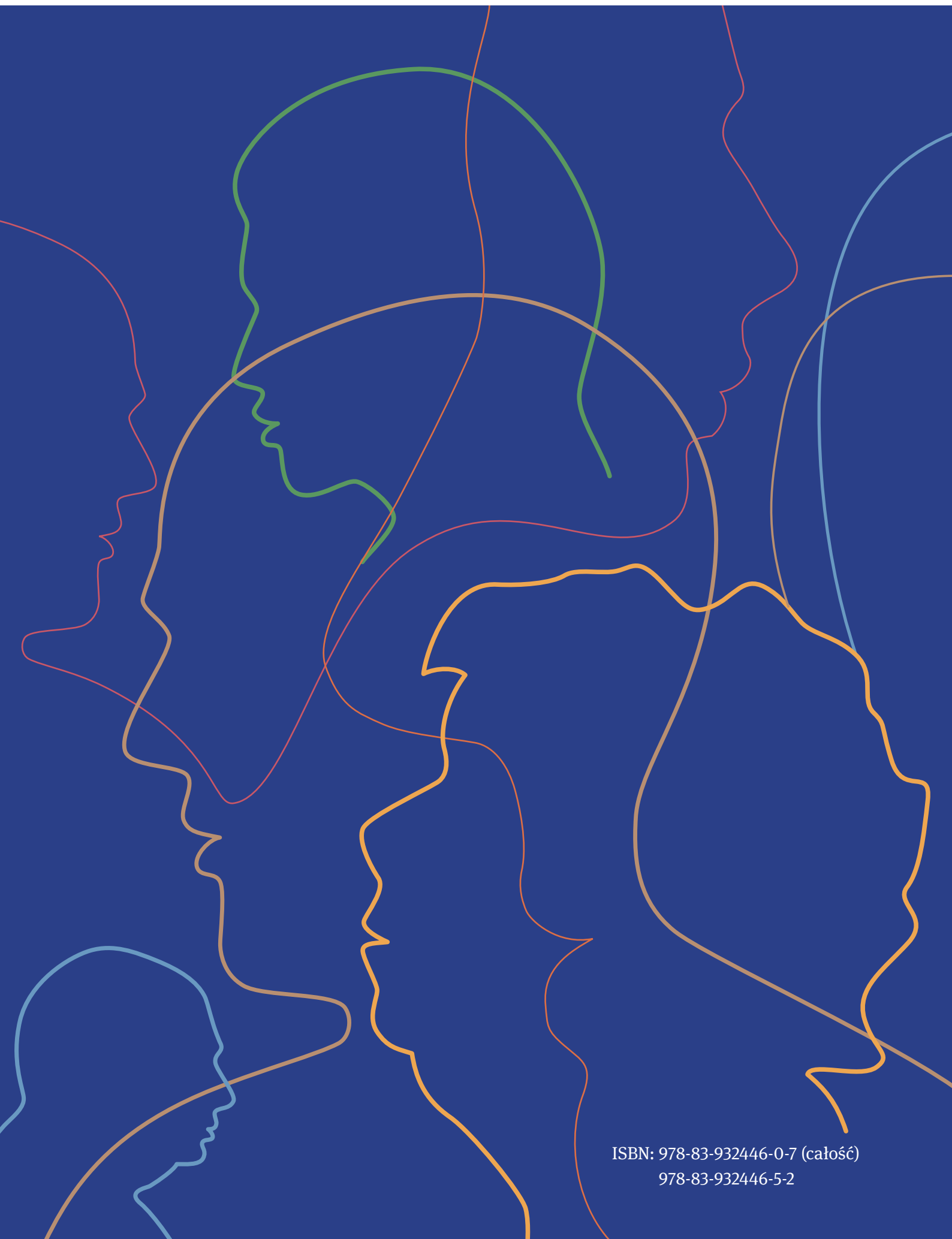




KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)
978-83-932446-5-2