

Anna Kwiatkiewicz

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zarządzanie wiekiem a efektywność ZZL w organizacji

Wstęp

Niniejszy artykuł powstał na podstawie wyników badań przeprowadzonych na zlecenie Ośrodka Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, który w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości realizuje w latach 2009–2013 projekt pt.: „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”¹. Celem badania było przeprowadzenie analizy wdrożonych rozwiązań (praktyk) w zakresie zarządzania wiekiem w firmach działających w Polsce. Opracowanie ma na celu wskazanie, w jaki sposób firmy działające w Polsce radzą sobie z wyzwaniami związanymi z zarządzaniem wiekiem i w jaki sposób ich działania wpływają na efektywność stosowanych praktyk ZZL. Pokuszono się także o ocenę obecnie funkcjonujących rozwiązań oraz sformułowano obserwacje dotyczące próby oceny ich efektywności. Opracowanie zamykają wnioski i rekomendacje.

1. Charakterystyka badania i przyjęte założenia

Ta część opracowania zawiera opis metodologii badania oraz charakterystykę próby badawczej, jak również definiuje pojęcia wykorzystane w badaniu.

¹ Projekt ten jest dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Celem jest podniesienie wśród właścicieli i kadry zarządzającej przedsiębiorstw świadomości i wiedzy w zakresie korzyści płynących z utrzymywania w zatrudnieniu osób 45/50+ oraz wdrożenie modelowych systemów zarządzania wiekiem w firmach uczestniczących w projekcie.

1.1. Charakterystyka badania

Podstawowym kryterium doboru przedsiębiorstwa do badania było świadome stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem. W konsekwencji uwzględniano te firmy, które deklarowały wdrożenie strategii zarządzania wiekiem lub też w okresie ostatniego roku lub wcześniej wdrożyły co najmniej jedno narzędzie w celu zwiększenia zatrudnienia osób/utrzymania zatrudnienia przez osoby w wieku 50+ lub też w celu świadomego zarządzania procesem odejść pracowników na emeryturę. Dobór przedsiębiorstw do badania stanowił znaczne wyzwanie, bowiem okazało się, że nawet te firmy, które deklarowały stosowanie standardów zarządzania wiekiem — co więcej, brały udział w programach, w wyniku których takie narzędzia miały powstać i być wdrożone, np. program „Mayday” — często takich działań nie prowadziły. Ewentualnie były to działania zbyt przypadkowe, aby mogły być uznane za narzędzie świadomie kierowane do starszych pracowników. W drodze rygorystycznej selekcji wybrano pięć firm (Michelin Polska SA, Dalkia Poznań ZEC, EC Wybrzeże SA Grupa EdF, Centrum Techniki Okrętowej i Tesco Polska SA). Dokonując wyboru firm do badania, starano się, w miarę możliwości, postępować zgodnie z zasadą dywersyfikacji w stosunku do reprezentowanej branży i wielkości zatrudnienia. Firmy, które spełniły kryteria doboru, są firmami średnimi (1) i dużymi (4). W większości reprezentują one sektor prywatny (4), choć jest wśród nich także spółka Skarbu Państwa. Łącznie przeprowadzono 22 pogłębione wywiady indywidualne z przedstawicielami kadry zarządczej (dyrektorami ds. personalnych lub specjalistami ds. personalnych) oraz przedstawicielami pracowników (reprezentantami związków zawodowych lub przedstawicielami pracowników, gdy w firmie nie działał związek zawodowy). Badanie przeprowadzono w okresie maj–czerwiec 2010 roku.

1.2. Przyjęte założenia

Na potrzeby badania przyjęto, że „zarządzanie wiekiem odnosi się do takiego zestawu działań wewnątrz przedsiębiorstw i instytucji, które pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym”². Takie podejście oznacza postulat wdrażania odpowiednich rozwiązań, które będą niwelowały ewentualne szeroko rozumiane obniżanie się sprawności zawodowej pracownika wraz z wiekiem. Warto podkreślić, że nie oznaczają one preferencyjnego traktowania pracowników starszych, lecz opierają się na założeniu, że przy odpowiedniej organizacji pracy kwalifikacje zawodowe osób starszych mogą być wykorzystywane w pełni przez całe ich życie zawodowe. Przyjęta definicja implikuje także, że pewnie działania mogą zostać podjęte już w stosunku do pracowników młodszych wiekiem, aby zadbać o ich sprawność w wieku późniejszym.

Na potrzeby badania określono także obszary praktyki ZZL, w ramach których mogą być wdrażane odpowiednie narzędzia ZZL adresowane do pracowników star-

² Liwiński, J., Sztanderska, U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2010.

szych. W celu zdefiniowania tych obszarów wykorzystano propozycję Europejskiego Kodeksu Dobrych Praktyk (*European Code of Good Practice*) opracowaną w 2000 roku przez organizację pozarządową Eurolink Age reprezentującą interesy osób starszych. Kodeks ten uwzględnia 7 obszarów ZZL istotnych dla wdrażania zarządzania wiekiem.

Są to:

- rekrutacja;
- nauka, szkolenia, rozwój i awans zawodowy;
- awans pionowy oraz wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami;
- elastyczne formy zatrudnienia i modernizacja pracy;
- projektowanie stanowiska pracy i prewencja zdrowotna;
- zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę;
- zmiana postrzegania i traktowania starszych pracowników.

Klasyfikacja zaproponowana w Kodeksie Dobrych Praktyk pokrywa się w dużej mierze w klasyfikacją zaproponowaną przez G. Naegele'a i A. Walkera. W klasyfikacji stosowanej przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions powyższy zestaw obszarów praktyki ZZL został wzbogacony o obszar polityki płacowej i dobrego samopoczucia (ang. *wellness, well-being*).

2. Wyniki badań

Opis wyników badań otwiera próba definicji termin „pracownik starszy” oraz refleksja nad powodami, dla których firmy decydują się wdrażać rozwiązania w zakresie zarządzania wiekiem. W dalszej kolejności przedstawiono działania badanych firmy w stosunku do pracowników starszych wiekiem w odniesieniu do poszczególnych obszarów ZZL.

2.1. Definicja starszego pracownika

Jednoznaczne zdefiniowanie, kim jest pracownik starszy w Polsce, jest trudne. Większość respondentów określa pracownika starszego jako osobę w wieku okołomerytalnym. Używając cenzusu wiekowego — osoba po 50. Zdarzali się też tacy respondenci, którzy mówili o osobach starszych, mając na myśli osoby powyżej 45. roku życia. Jeszcze inni uważali, że pracownik starszy to osoba, która ukończyła 60 bądź nawet 70 lat. Tak znaczna rozbieżność w postrzeganiu wieku „pracownika starszego” doskonale odzwierciedla proces zachodzący na polskim rynku pracy: od tendencji do wczesnego przechodzenia na emeryturę (ok. 50–55 lat) do wydłużania się życia zawodowego (ok. 65–70 lat).

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

- Wymagający większej uwagi: „Dla mnie pracownik starszy to jest taki, którym się powinienem bardziej zająć, zaopiekować z punktu widzenia HR-owego (...) Czyli z mojego punktu widzenia, to jest pracownik starszy — opieka. Ale również szuka-

- nie rozwiązań do rozstania się firmą w sposób przyjazny, nie na zasadzie, że wypowiemy umowę” (dyrektor ds. personalnych);
- Nieskłonny do zmian: „Osoby starsze mają również złe nawyki — ze starych czasów. I również jest tak, że one się już nie chcą przestawiać i mają również mniejszy potencjał do zmiany stanowiska i nauki. Natura tak działa i to też bierzemy pod uwagę” (dyrektor ds. personalnych);
 - Posiadający ograniczone możliwości wykonywania pracy fizycznej i o pogarszającym się zdrowiu: „Ja myślę, że takie rzeczy [działania adresowane do osób starszych] to są i zawsze powinny być, no to świadczy o rozwoju społeczeństwa, dbanie o ludzi, którzy stracili zdrowie, są w podeszłym wieku” (kierownik liniowy);
 - Potrzebujący więcej czasu na naukę: „Natomiast ten człowiek [starszy] się też nauczy, ale on... to dla niego nie jest takie naturalne, czyli tego czasu musi mieć więcej” (kierownik liniowy);
 - Mniej dynamiczny: „Na pewno te osoby [starsze] nie są, że tak powiem, aż tak szybkie i takie z wulkanem” (kierownik liniowy);
 - Obawiający się nowych zadań i odpowiedzialności: „Pracownicy powinni być przeszkoleni z obsługi kasy, po to, żeby w momencie, kiedy są kolejki, usiąść na chwilę i rozładować te kolejki. I te starsze osoby, które pracują od samego początku, bardzo trudno im było wytłumaczyć, że kasa nie jest straszna i że są w stanie sobie z nią poradzić. Oni się bali tego strasznie, bali się pieniędzy, że zrobią manko i że coś się podzieje z tą kasą” (reprezentant związków zawodowych);
 - Emeryt: „Jest to osoba, która ma już wiek emerytalny, jest powyżej wieku emerytalnego, już mają swoje świadczenia” (kierownik liniowy);
 - Nie chcący już pracować: „(...) osoba starsza, no taka, która zbliża się pod ten wiek emerytalny, czyli gdzieś pod sześćdziesiątkę. Osoba starsza to jest ta, która już chce tak wyciszyć się zawodowo” (kierownik ds. personalnych);
 - Potrzebujący dostosowań stanowiska pracy: „To znaczy [wymagają, żeby] przystosować stanowisko dla tej osoby, żeby mógł dopracować do emerytury. Może takie trochę negatywne jest to postrzeganie, bo część pracowników bez problemu dopracowuje do emerytury” (koordynator ds. różnorodności).

Badani wskazali też kilka pozytywnych cech odróżniających starszych pracowników od młodszych, m.in. stwierdzili, że pracę części z nich charakteryzuje „większa dokładność, doświadczenie oraz wiedza praktyczna, która pozwala uniknąć błędów” oraz „praca zgodnie z planem i w skupieniu, bo nic ich nie goni”. Docenili także wiedzę wynikającą z doświadczenia i uczestniczenia w konstruowaniu procesów lub urządzeń. Upatrują w tym przewagę pracowników starszych w stosunku do pracowników młodszych, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, które często obnażają powierzchowną wiedzę zawodową pracowników młodszych i brak umiejętności radzenia sobie w takich sytuacjach. Pracownicy starsi to także pamięć firmy i stała kadra, która zawsze może przyuczyć do zawodu młode osoby. Rzadziej kierują się emocjami i nie muszą sobie niczego udowadniać. Według respondentów pracownicy starsi charakteryzują się lojalnością, zaangażowaniem i chęcią związania się z firmą aż do emerytury. To „stabilna i spokojna grupa zawodowa, która nie rości sobie większych pretensji” (przedstawiciel związków zawodowych). W jednej z badanych firm wskazano nawet na większą elastyczność pracowników starszych: „Wiek sprawia, że dzieci odeszły z domu, że często są to osoby, które nie mają

już innych aktywności poza aktywnością zawodową, powoduje [to], że są to osoby bardziej elastyczne” (dyrektor ds. personalnych). Cechy te wzmacnia dodatkowo świadomość, że w przypadku utraty pracy znalezienie nowej może być trudne. Ta refleksja pojawiła się w wypowiedziach prawie wszystkich respondentów.

Jeden z respondentów (kierownik liniowy) zauważył, że obecnie, spoza stereotypowego postrzegania pracownika starszego jako nienadającego się do pracy („młodzi powiedzą stary pryk, wapniak”), zaczyna przebijać się kwestia czasu, który dana osoba będzie jeszcze musiała przepracować w przyszłości.

2.2. Praktyka ZZL a specyficzne rozwiązania adresowane do pracowników starszych

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

2.2.1. Powody wdrażania zarządzania wiekiem

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

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

Wdrażanie rozwiązań adresowanych do pracowników starszych wiekiem czasem wynika także z potrzeby zgłaszanej przez pracownika. Jako powody wdrażania rozwiązań w zakresie czasu pracy (niepełnego lub malejącego czasu pracy) podano chęć pra-

cowników starszych, żeby mniej pracować, a więcej odpoczywać, a także mieć czas na przekazywanie doświadczeń młodszym pracownikom.

2.2.2. Rekrutacja i selekcja

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

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

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

W przypadku jednej z badanych firm rekrutacja pracowników starszych wiekiem odbywa się we współpracy z urzędem pracy. Kandydaci to głównie osoby długotrwale bezrobotne, z małymi perspektywami znalezienia pracy. Grupa ta stanowi znaczną część ogółu pracowników, a jej udział w zatrudnieniu wzrósł w ciągu kilku lat o 100% od początku zatrudniania osób z tej grupy. Jeden z interlokutorów: „(...) struktura osób przyjętych w 2004 r. — spośród przyjmowanych w ciągu całego roku osób, osoby powyżej 45. roku życia stanowiły 6%, o tyle w ubiegłym roku [2009] stanowiło to już 11%,

więc praktycznie ten udział się podwoił. I tutaj podobną sytuację mamy w strukturze zatrudnionych, osoby powyżej 45 lat to jest mniej więcej 20% stanu zatrudnienia w stosunku do 11%, które były przed 5 laty” (kierownik ds. personalnych). Inną formą współpracy z powiatowym urzędem pracy (PUP) było finansowanie przez urząd szkolenia przyuczającego dla osób długotrwale bezrobotnych; zwykle są to osoby starsze wiekiem. Firmy decydują się je przyuczyć do zawodu, a PUP pokrywa koszt szkolenia oraz część wynagrodzenia. Po takim szkoleniu ok. 50% osób podejmuje zatrudnienie w firmie, w której odbywało się szkolenie.

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

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

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

2.2.3. Szkolenie zawodowe i rozwój

Firmy twierdzą, że pracownicy starsi mają taki sam dostęp do szkoleń zawodowych, jak pracownicy w każdej innej grupie wiekowej (Michelin, Tesco). Jeden z interlokutorów: „Szkolenia są obowiązkowe, więc są przewidziane dla każdego stanowiska i tutaj, bez względu na wiek, my traktujemy równo pracowników, stwarzamy takie same możliwości, oni uczestniczą w szkoleniach” (specjalista ds. szkoleń). Za podstawowe dla rozwoju kariery zawodowej jeden z pracodawców uważa trzy warunki: wolę pra-

cownika, potrzebę pracodawcy oraz pozytywną ocenę dokonań pracownika i jego potencjał rozwoju. Wiek nie stanowi przeszkody. Jednocześnie w żadnej z badanych firm nie ma dodatkowych szkoleń czy inicjatyw związanych z przekwalifikowaniem, które byłyby adresowane specyficznie do pracowników starszych i które byłyby finansowane z budżetu szkoleniowego firmy. Jednym wyjątkiem są szkolenia finansowane z EFS — ich adresatami mogą być wyłącznie osoby starsze, często są to szkolenia zewnętrzne otwarte.

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

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

2.2.4. Awanse i mobilność wewnętrzna

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

żonym, oni mnie zabiją w domu” (kierownik sklepu). Częstokroć do awansu nie motywuje nawet związana z nim podwyżka pensji.

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

Jest jednak jeden obszar, w którym pracownicy starsi chętnie się spełniają, być może dlatego, że nie jest klasycznym awansem pionowym. Pracownicy starsi często pełnią w firmie funkcję mentora; sytuacja ta ma miejsce częściej w przypadku pracowników z wyższymi kwalifikacjami, choć pracownicy z niższymi kwalifikacjami i dużym doświadczeniem są także cenieni. Funkcja mentora jest postrzegana jako nobilitująca i potwierdzająca kwalifikacje zawodowe — mentorzy zaczynają odgrywać w firmie rolę „osób zaufania publicznego”. Zazwyczaj obowiązki mentora są dołączone do opisu stanowiska pracy, ewentualnie do specyfikacji zadań zawodowych (EC Wybrzeże, Dalkia Poznań). W nielicznych firmach pracownicy dostają dodatkowe wynagrodzenie za bycie mentorem, czasami jest to premia za wyjątkowe zaangażowanie³ (CTO). Raczej nie stosuje się innego sposobu docenienia wysiłku mentora, np. poprzez wręczenie dyplomu lub certyfikatu. Jeden z respondentów: „Nie [wręczamy certyfikatów, nie podwyższamy wynagrodzenia], bo to jest firma handlowa, nie jest to firma szkoleniowa” (kierownik liniowy). Jeden z interlokutorów stwierdził, że byłby to dobry sposób pokazania wartości pracy mentora i że prawdopodobnie pracownicy doceniliby taką nobilitację. W jednej z badanych firm dawni pracownicy-emeryci są zatrudniani na umowę zlecenia po to, by przyuczać nowych pracowników zatrudnianych na ich dawnych stanowiskach pracy. Zaletą tego rozwiązania jest fakt, że były pracownik towarzyszy nowemu w codziennej pracy i może go szkolić bez odrywania siebie i jego od pracy. Dodatkowo, mentorzy przygotowują materiały szkoleniowe dla swoich podopiecznych (Dalkia Poznań).

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

Konkludując, warto zauważyć, że nawet firmy opierające swą praktykę rekrutacyjną na awansie wewnętrznym w większości nie postrzegają zarządzania wiekiem i wdrażania rozwiązań dla pracowników starszych jako dodatkowej zachęty do związania się z firmą na dłużej dla pracowników jeszcze młodych. Firmy nie wdrażają takiego plano-

³ Ta gratyfikacja nie jest ograniczona wyłącznie do osiągnięć w zakresie mentoringu.

wania kariery czy też nie proponują takich inicjatyw szkoleniowych, które bezpośrednio wpływałyby na zwiększenie stopnia związania pracownika z firmą.

2.2.5. Organizacja pracy i czasu pracy

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

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

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

Jedna z badanych firm oferuje elastyczne godziny pracy dla pracowników starszych, tzn. pracownik sam decyduje, o której godzinie zaczyna pracę i o której ją kończy, ma

także możliwość dłuższej pracy w wybrane dni i krótszej w inne. Ze względu na specyfikę pracy — pełnienie funkcji mentora oraz pracę zadaniową — ważne jest, żeby przychodzili oni do siedziby firmy, a więc możliwość pracy z domu jest znacznie ograniczona. W przypadku zadań o innym charakterze pracownicy mogą pracować z domu bez ograniczeń — liczy się rezultat, a nie czas spędzony w biurze (CTO).

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

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

2.2.6. Profilaktyka i ochrona zdrowia

Firmy funkcjonujące w Polsce najczęściej decydują się na wprowadzenie dodatkowej profilaktyki zdrowotnej. W szczególności jest to praktykowane w firmach produkcyjnych, gdzie pracownicy wykonują prace fizyczne. Pracownicy starsi są zachęcani do skorzystania z programów profilaktycznych w zakresie kardiologii czy zdrowego stylu życia. W ramach tych programów definiowane są badania, którym pracownicy powinni się poddać. Część wymaganych badań jest określona wiekiem pracownika i ma na celu zapobieżenie rozwinięciu się poważniejszych chorób. W badanych firmach nie ma sztywno określonych granic wieku pracownika, które uprawniałyby go do skorzystania z programu zdrowotnego lub profilaktycznego, choć np. pracownicy, którzy ukończyli 40. rok życia byli zachęcani do przebadania serca (Michelin). W tej samej firmie panie po 50. roku życia były zachęcane do przeprowadzenia badań w kierunku wczesnego wykrywania raka piersi, a panowie — schorzeń prostaty.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.7. Ergonomia

Wśród badanych firm zdarzyły się takie (Michelin, Dalkia Poznań), w których są zatrudnieni ergonomowie, którzy oceniają ergonomiczność wszystkich stanowisk pracy. W Michelin regularnie przeprowadza się analizę ergonomiczną stanowisk — wszystkie stanowiska mają badania EWAN, — określona się wszystkie parametry oraz definiuje, jakie osoby mogą na danych stanowiskach pracować. Początkowo taka analiza była robiona pod kątem stanowisk dostępnych dla kobiet, natomiast jej wyniki są automatycznie wykorzystywane w odniesieniu do innych grup pracowników potrzebujących lżejszej pracy, np. osób starszych bądź pracowników niepełnosprawnych. Możliwe są także adaptacje dotychczasowych stanowisk, a jeżeli to niemożliwe, to także adaptacje stanowisk „lżejszych”. W ramach profilaktycznego programu „Narząd ruchu” możliwe

są indywidualne konsultacje z rehabilitantem na „zwykłym” stanowisku pracy. Rehabilitant obserwuje pracownika wykonującego pracę, jego postawę i ruchy oraz informuje go o możliwych nadwyrężeniach. Następnie pokazuje ćwiczenia zapobiegające schorzeniom.

Ponadto w jednej z badanych firm dostosowuje się wielkość monitora, ustawienia komputera etc. zgodnie z potrzebami pracowników starszych (CTO). W większości badanych firm możliwości dopasowywania stanowiska pracy do potrzeb pracowników starszych okazały się ograniczone.

2.2.8. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami

Najczęściej obserwowanym „dostosowaniem” było przesuwanie pracownika na inne stanowisko wewnątrz firmy w chwili, gdy jego stanowisko pracy zostało zlikwidowane lub nie mógł on już wykonywać dotychczasowej pracy, np. ze względu na ograniczenia zdrowotne. Nie zawsze pracownicy byli zadowoleni z takiej zmiany, nawet jeżeli była ona konsekwencją orzeczenia lekarskiego. Mimo tych przykładów, trudno mówić o zaplanowanym i świadomym kierowaniu ruchem pracowników i przystosowywaniu miejsc pracy do zmieniających się wraz z wiekiem potrzeb. Proponowane dostosowanie miało najczęściej na celu zapobieżenie zwolnieniom grupowym, czyli potencjalnemu konfliktowi, było także wyrazem lojalności wobec długoletniego pracownika, który „stracił zdrowie” pracując dla firmy i którego szanse na zewnętrznym rynku pracy są minimalne (Michelin).

„Zastępcze miejsca pracy” dla starszych pracowników często były bardziej „przechowalnią” niż miejscem pracy pozwalającym im w pełni realizować się zawodowo, rozwijać czy przekwalifikowywać. Zdarzały się także przypadki pośredniego „demotygowania” pracownika starszego do kontynuowania pracy poprzez przeniesienie go na inne stanowisko. W momencie, w którym tracił możliwość wykonywania pracy na swoim stanowisku — w tym konkretnym przykładzie obowiązki zawodowe pracownika związane z nadzorem procesu wzbogacono o obowiązki zarządcze, którym nie podołał — przeniesiono go na stanowisko o charakterze administracyjnym. W efekcie tej zmiany pracownik przeszedł na emeryturę.

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

W jednej z badanych firm planowano utworzenie wydziału pracy chronionej, w którym pracowałyby te osoby, których stan zdrowia pogorszył się w wyniku wykonywa-

nej pracy. Odpowiednie zapisy umieszczone w pakiecie socjalnym przyjętym w 2000 roku, ale pomysł nie został zrealizowany (EC Wybrzeże). Taki dział funkcjonuje w Dalkii Poznań; rocznie korzysta z niego przeciętnie 1–3 pracowników. Kierowani są tam pracownicy, którzy nie z własnej winy utracili uprawnienia do wykonywania zawodu, a którzy mają duże doświadczenie i cenne dla firmy kompetencje.

2.2.9. Zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę

Na podstawie przeprowadzonego badania można zaryzykować stwierdzenie, że zakończenie zatrudnienia jest jednym z najpowszechniej używanych działań w odniesieniu do pracowników starszych. W firmach produkcyjnych, gdzie większość stanowisk pracy wymaga wysiłku fizycznego, można zaobserwować dwa zjawiska: przerosty zatrudnienia (dawne firmy państwowe) i/lub stosunkową łatwość pozyskiwania pracowników z rynku zewnętrznego. W takiej sytuacji pracownik starszy jest pierwszym, którego odejście się rozważa: „Kryteria były takie, że dawały pewną dobrowolność pracownikowi, to on decydował o momencie odejścia. Z tym, że motywacja była większa wtedy, gdy odchodził w momencie nabywania uprawnień emerytalnych. Im robił to później, tym motywacja była słabsza (...) [To jest] program emerytalny, my tak to nazywamy, podwyżka przed emeryturą...” (dyrektor personalny). Program ten opiera się na założeniu, że jeżeli pracownik zadeklaruje chęć przejścia na emeryturę (zwykle wcześniejszą) w chwili uzyskania do niej prawa, to na rok przed rozwiązaniem stosunku pracy przysługuje mu podwyżka. Im termin odejścia jest bliższy momentowi nabycia praw emerytalnych, tym większą podwyżkę dostaje pracownik: 25% w przypadku odejść w ciągu roku, 20% w przypadku odejść w okresie 1–3 lata i 15% w przypadku odejść w ciągu 3 lat. W przypadku braku deklaracji terminie odejścia pracownikowi nie przysługuje prawo do podwyżki. W badanej firmie system działa bardzo skutecznie. Do tej pory nie było potrzeby wypowiedzenia pracy pracownikowi, który uzyskał już prawo do emerytury, a firma ma możliwość albo likwidacji stanowiska pracy (restrukturyzacja wewnętrzna), albo zatrudnienia nowego pracownika (pozyskanie potrzebnych kompetencji). Warto zauważyć, że respondent utożsamia nowego zatrudnionego z pracownikiem młodym: „Czyli faktycznie mobilizujemy pieniędzmi, żeby rozstał się z firmą, jak najszybciej bliskości tych uprawnień, co nam daje możliwość (...) wprowadzenia innej osoby w to miejsce, czyli tej młodszej zwłaszcza” (dyrektor ds. personalnych). Wydaje się, że pracodawcy mają zakorzeniony wzorec, że pracownika starszego zawsze zastępuje się pracownikiem młodszym i że jest to naturalna kolej rzeczy. Takie przekonanie może stanowić poważną trudność we wprowadzaniu rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem.

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

W większości przypadków pracownicy starsi chcą odchodzić na emeryturę w momencie uzyskania świadczeń: są zmęczeni, szczególnie w przypadku pracy w zakła-

dach produkcyjnych. Najczęściej są to osoby o stosunkowo niskich kwalifikacjach. Ponadto emerytura jest postrzegana jako rozwiązanie pewne, a emeryci mają korzystne możliwości dorobienia bądź to oficjalnie na podstawie umowy o dzieło czy umowy zlecenia, zawieranej często z dawnym pracodawcą, bądź to na czarnym rynku (np. sprawując opiekę nad dziećmi). Badanie pokazało, że taki pracownik jest podwójnym wygranym. Przechodząc na emeryturę zwykle inkasuje sporą odprawę, a potem staje się atrakcyjnym pracownikiem dla pracodawcy, bo koszty związane z jego zatrudnieniem są znacznie niższe niż koszty zatrudnienia nieemeryta. Z oszacowań jednego z respondentów wynika, że mniej więcej połowa osób, które przechodzą na emeryturę, pozostaje aktywna zawodowo poza firmą. Pracodawca nie pomaga pracownikom odchodzącym na emeryturę w znalezieniu nowego zajęcia.

W przypadku pracowników o kwalifikacjach specjalistycznych termin odejścia na emeryturę jest często negocjowany. Niemniej prawie zawsze nowe zasady pracy implikują, że pracownik przechodzi na emeryturę i kontynuuje współpracę z pracodawcą na podstawie umowy cywilnoprawnej lub też pracuje w niepełnym wymiarze czasu pracy. To jest atrakcyjne rozwiązanie: dla pracodawcy tańsze, a jednocześnie gwarantujące elastyczność — emerytom już nie zależy tak bardzo na pełnym wymiarze czasu pracy⁴, a pracodawca może ich zatrudniać w miarę potrzeb. W czasie rozmów z pracownikami starszymi okazało się, że te zasady współpracy nie były ich wyborem, lecz zdecydowali się na nie, bo „tak jest taniej dla firmy”. Osoby te wykonują te same zadania, które wykonywały przed przejściem na emeryturę. Jedynym ograniczeniem jest taki limit zarobków, który nie odbiera prawa do świadczenia emerytalnego. Przypadki nieprzechodzenia na emeryturę w chwili uzyskania uprawnień emerytalnych i kontynuowania pracy na podstawie umowy o pracę to przypadki wyjątkowe. Dwie z badanych firm zadeklarowały, że zatrzymują lub zamierzają zatrzymywać pracowników o najwyższych kwalifikacjach w ramach umowy o pracę w chwili, gdy nabędą już uprawnienia emerytalne. Zależy im bowiem na pełnym zaangażowaniu pracownika w firmie (Dalkia Poznań). Druga firma posiłkuje się regularnymi umowami o pracę w przypadku wykonywania przez pracowników — emerytów czynności noszących znamiona umowy o pracę (CTO).

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

⁴ Świadczenie emerytalne wraz z pracą na pół etatu daje pracownikowi nawet 150% dotychczasowej pensji (w przypadku osób o niskim poziomie wykształcenia), podczas gdy pracując na pełen etat, straciłoby prawo do pobierania świadczenia emerytalnego.

nań przekazać. Firma jest jednym z pierwszych przedsiębiorstw w Polsce, które wprowadziły takie rozwiązanie (Michelin).

Większość firm w Polsce prowadzi ograniczone działania na rzecz swych dawnych pracowników, dziś — emerytów. Jedyny kontakt to przekazywanie paczek świątecznych lub talonów, ewentualnie okazjonalne spotkanie i poczęstunek. Zdarzyły się także przypadki bogatszej oferty dla byłych pracowników: mają oni prawo do korzystania ze wszystkich świadczeń, jakie dopuszcza układ zbiorowy, dostają zapomogi, zasiłki, mogą korzystać z sanatoriów. Działania te są finansowane z funduszu socjalnego (EC Wybrzeże, Michelin, Dalkia Poznań).

3. Ocena efektywności rozwiązań adresowanych do starszych pracowników

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

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

W przypadku pracowników z unikalnymi kompetencjami może się okazać, że bez udziału takiego pracownika cały projekt lub też znaczna jego część nie mogłaby być realizowana. W związku z czym wskaźnik powinien uwzględniać wartość projektów, które nie mogłyby być zrealizowane lub byłyby realizowane w innym kształcie, gdyby nie fakt zatrudnienia pracowników starszych. Tak skonstruowany wskaźnik powinien także uwzględniać zdolność pozyskiwania nowych projektów i możliwość ich realiza-

cji (CTO). Wskaźnik oparty na wartości projektów z definicji mógłby być wykorzystywany wyłącznie w odniesieniu do stanowisk związanych z pracą intelektualną i twórczą. Inna propozycja opierała się na założeniu, żeby oceniać efektywności pracy osób starszych, porównując przychód przez nie wypracowany ze średnim przychodem wypracowanym przez indywidualnego pracownika.

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

Inne wskaźniki, choć niebezpośrednio związane z wiekiem, dotyczą programów zdrowotnych i profilaktyki zdrowotnej. Wskazano, że znaczny procent pracowników korzysta z możliwości uprawiania sportu i regularnie ćwiczy; stosunkowo niski jest w firmie odsetek osób palących (Michelin). Jeden z respondentów zgłosił pomysł oceny działań w zakresie zarządzania wiekiem w formie opisowej, skupiającej się na jakościowych aspektach podjętych inicjatyw.

4. Wnioski i rekomendacje

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

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

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

Sytuację pracowników fizycznych dodatkowo komplikuje fakt, że w dużych firmach produkcyjnych, które zostały sprywatyzowane (EC Wybrzeże, Dalkia) były spore przerosty zatrudnienia i konieczne były zwolnienia. Dlatego też pierwszym i najbar-

dziej powszechnym działaniem adresowanym do pracowników starszych okazało się, a w niektórych firmach nadal tak jest, masowe zachęcanie pracowników do przechodzenia na wcześniejsze emerytury⁵. Nawet jeżeli to działanie w stosunkowo krótkiej perspektywie stanie się niepotrzebne, to istnieje obawa, że pozostanie silne skojarzenie, że starszy pracownik to jest ten, który przechodzi na emeryturę w momencie uzyskania prawa do niej oraz że jest to kategoria pracowników „niepotrzebnych”. Takie przekonanie może znacznie spowolnić proces zmiany postrzegania pracowników starszych i osłabiać ich zdolność do bycia w zatrudnieniu (ang. *employability*) czy też do utrzymania zatrudnienia.

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

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

Niektóre firmy nie rozważają wdrożenia specyficznych rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem z bardzo prostego powodu: wśród ich pracowników nie ma osób starszych. Jest to szczególnie zauważalne w przypadku firm, które pojawiły się w Polsce w latach 90.

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

⁵ Od 1 stycznia 2010 r. wcześniejsze emerytury zostały zniesione, ale stale są pracownicy, którzy nabyli prawo do takiej emerytury, więc zjawisko korzystania z wcześniejszych emerytur nie zniknie z polskiego pejzażu w ciągu najbliższych kilku lat.

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

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

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

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

1. Profilaktyka.
2. Ergonomia.
3. Mentoring/szkolenia wewnętrzne.
4. Szkolenia.

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

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

Bibliografia

1. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Combating Age Barriers in Employment. Research Summary*, Dublin 1997.
2. *Ageing in Employment A proposal for a European Code of Good Practice*, Eurolink Age, London 2000.
3. *The Business case for diversity: Good practices in the workplace*, European Commission. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2005.
4. Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2010 (<http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/9461.pdf>).
5. Naegele G., Walker A., *Ageing in employment — A European code of good practice*, Eurolink Age, Brussels 2000.
6. Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.
7. Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
8. Anna Kwiatkiewicz

AGE MANAGEMENT AND EFFECTIVENESS OF HRM PRACTICES

This paper analyses HRM initiatives and tools addressed to older workers implemented in the enterprises functioning in Poland. It attempts to reflect on how such practices can contribute to HRM effectiveness. Paper explains rationale of introducing such initiatives and their sustainability. Next, specific initiatives in the different areas of HRM were described, i.e. those implemented in recruitment, training and development or work organization. Attempt was made to indicate how enterprises go about measuring effectiveness of initiatives addressed to older workers. Observations concerning

barriers in employing and maintaining in employment older workers were identified. Employing these category of workers seems to be especially important in the perspective of ageing population and potential workforce shortages. In conclusion recommendations how to implement "Age Management" practices for the benefit of enterprises and workers were offered.

Key words: **age management, older workers, HRM effectiveness.**

Słowa kluczowe: **zarządzanie wiekiem, starsi pracownicy, efektywność ZZL**