

Anna Rogozińska-Pawełczyk

Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Łódzki; Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa

Efektywne zarządzanie wiekiem

Wstęp

Jednym z powodów aktualnie rosnącego zainteresowania zarządzaniem wiekiem jest zmiana czynników demograficznych związanych ze spadkiem dzietności oraz starzeniem się społeczeństwa, które można obserwować we wszystkich krajach Unii Europejskiej, a także w wielu krajach na świecie. Całkowita populacja Unii Europejskiej ulegnie zmniejszeniu w latach 2005–2050 o niemal 2%, co będzie w głównej mierze wynikiem znacznego ubytku liczby ludności w czwartej i piątej dekadzie wieku. Ubytek ten sięgnie 4,2%¹. Polskie społeczeństwo, podobnie jak populacje innych krajów europejskich, starzeje się. Obecnie mamy 12 milionów osób powyżej pięćdziesiątego roku życia, co stanowi blisko jedną trzecią ogółu populacji, a w 2030 roku udział tej grupy wiekowej wyniesie już blisko 45%². Na ten fakt ma wpływ wiele zjawisk ekonomicznych i społecznych. Niezależnie od gorszej sytuacji ekonomicznej panującej na świecie spowodowanej kryzysem, określone czynniki demograficzne i społeczne nie ulegną zmianie, a w miarę upływu czasu będą się nasilać.

Przyczyn starzenia się społeczeństwa można upatrywać w coraz lepszych warunkach społeczno-ekonomicznych i stale dokonującym się postępom w medycynie. Dlatego też ciągle wydłuża się trwanie życia ludzkiego w porównaniu z poprzednimi pokoleniami. Jednocześnie w wielu krajach przyrost naturalny jest ujemny, co sprawia, że w przyszłości pracodawcom coraz trudniej będzie pozyskać młodych pracowników, bo będzie ich coraz mniej na rynku pracy. Coraz trudniej też będzie znaleźć zastępstwo dla tych, którzy kończą pracę zawodową. W przypadku niewykorzystania starzejących się zasobów ludzkich, firmy niedostosowane do nowych realiów muszą liczyć się z potencjalnymi stratami rentowności i kapitału intelektualnego, co może mieć zgubne konsekwencje. Przyszła konkurencyjność firm oraz sprawność ich działania będą zależały od efektywnego wykorzystania starszych pracowników i rozwoju ich umiejętności.

¹ Komunikat Komisji, *Demograficzna przyszłość Europy — przekształcić wyzwania w nowe możliwości*, COM 2006, 571 wersja ostateczna.

² Opracowano na podstawie badań GUS (prognoza demograficzna na lata 2003–2030, GUS 2004), a także Instytutu Badawczego Ipsos Polska zleconych przez Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

W związku z tym, kolejnym problemem będzie pozyskiwanie i zatrzymywanie starszych pracowników, gdyż staje się jasne, że największa dostępna, a jeszcze nie w pełni wykorzystywana siła roboczą, to grupa osób starszych, z których większość nadal cieszy się dobrym zdrowiem i jest w stanie wnieść do organizacji wiele, nawet przez długi czas po przejściu na emeryturę. Z problemem starzejących się społeczeństw zetkną się wszyscy zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej. Przewagę konkurencyjną uzyskają więc te firmy, które najwcześniej przystosują swoje strategie, procedury wewnętrzne i politykę do nadchodzących zmian. Opisane powyżej zjawiska sprawiają, że coraz większe znaczenie zyskuje koncepcja efektywnego zarządzania wiekiem, której poświęcone jest niniejsze opracowanie.

1. Zarządzanie wiekiem

Zarządzanie wiekiem (*age management*) jest jeszcze pojęciem stosunkowo mało popularnym wśród pracodawców, choć ostatnio coraz więcej uwagi poświęca się temu zagadnieniu. Powodów rosnącego zainteresowania kwestiami związanymi z zarządzaniem wiekiem jest wiele. A. Walker wymienia następujące: starzenie się siły roboczej, paradoks wieku, paradoks zatrudnienia, imperatywy polityki państwowej, inicjatywy indywidualnych pracodawców oraz europejska kampania na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek³.

Jak dotąd nie ma jednoznacznej definicji terminu zarządzanie wiekiem i trudno go precyzyjnie określić. Odnosi się on do wielu kwestii. Jest powiązany z innymi zagadnieniami oraz koncepcjami takimi, jak: starzejąca się populacja, aktywne starzenie się, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie zróżnicowanym zespołem, czy wreszcie anglojęzycznym określeniem *management of all ages*⁴. Zarządzanie wiekiem nierozdzielnie powiązane jest z procesem starzenia się (*aging process*) definiowanym jako ciągły proces od urodzenia do śmierci, obejmujący fizyczne, społeczne, psychologiczne i duchowe zmiany człowieka⁵.

Zarządzanie wiekiem można rozpatrywać z trzech różnych perspektyw: polityki rynku pracy, przedsiębiorstwa oraz jednostki⁶.

Pierwsza z nich — najbardziej globalna — dotyczy prowadzenia polityki państwa w zakresie starszych pracowników, m.in. tworzenia systemu rent i emerytur czy określania wieku emerytalnego, który uprawnia zatrudnionych do przejścia na emeryturę.

Druga perspektywa to punkt widzenia organizacji. Określa ona sposób korzystania ze swoich zasobów ludzkich i podejmowanie różnych działań, aby np. nie tracić wiedzy

³ A. Walker, *The emergence of age management in Europe*, "International Journal of Organizational Behaviour", 10(1)/2005, s. 685–697. <http://www.usq.edu.au/extrafiles/business/journals/HRMJournal/InternationalArticles/Volume10Ageing/WalkerVol10-1.pdf>

⁴ *A European Age Management Network, the way forward*, EQUAL European Social Fund, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, June 2007, s. 14

⁵ S.S. Hunt, *Aging process*, Washington 2004, s. 9, za M. Zięba, A. Szuwarzyński, *50+ zarządzanie wiekiem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008, s. 32

⁶ M. Zięba, A. Szuwarzyński, *50+ zarządzanie wiekiem...*, s. 6

w wyniku odchodzenia pracowników na emeryturę. Istotną rolę odgrywa także proces kształcenia przez całe życie, jako jeden ze sposobów utrzymania aktywności zawodowej starszych pracowników. Zainteresowanie menedżerów koncepcją zarządzania wiekiem zazwyczaj nabiera znaczenia w sytuacjach takich, jak restrukturyzacja, zmiany organizacyjne, rozwój technologiczny czy utrata pracowników z umiejętnościami i doświadczeniem, a także może być związane z zarządzaniem kosztami w firmie, wymaganiami klientów, chęcią zatrzymania wykwalifikowanych pracowników. Podejmowane przez przedsiębiorstwa działania mogą obejmować podnoszenie świadomości kadry zarządzającej oraz pracowników; wdrażanie pozytywnych praktyk w firmie — tworzenie strategii zarządzania wiekiem obejmujących rekrutację, szkolenia, rozwój oraz promocję starszych pracowników; wdrażanie programów uczenia się przez całe życie; wdrażanie programów w obszarze zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy czy wdrażania elastycznych form zatrudnienia.

Ostatnia, trzecia perspektywa dotyczy samego pracownika. Jest to szansa jak najdłuższego pozostania aktywnym na rynku pracy oraz możliwość przystosowania się do rynku pracy poprzez stałe uaktualnianie i podnoszenie swoich umiejętności w starszym wieku. Starzenie się jest sprawą bardzo indywidualną — jedni pracownicy nie będą w wieku lat 50 w stanie wykonywać dotychczasowych zadań i będą wymagali np. zmniejszenia zakresu obowiązków czy przeniesienia na inne stanowisko pracy, podczas gdy inni jeszcze przez wiele lat będą w stanie wykonywać swoją dotychczasową pracę. W związku z tym, zarządzanie wiekiem na poziomie indywidualnym dotyczyć może nie tylko osób pracujących, ale także osób mających potencjał reintegracji z rynkiem pracy.

2. Efektywne zarządzanie wiekiem w organizacji

Zarządzanie wiekiem na poziomie organizacji oparte jest na różnorodnych działaniach z wielu obszarów funkcjonowania firmy, głównie związanych z polityką personalną. Według B. Urbaniak zarządzanie wiekiem „odnosi się do przeróżnych działań nastawionych na starszych pracowników, poprawiających zdolność wykonywania pracy oraz jej środowisko. Zarządzanie wiekiem to nic innego jak planowanie zatrudnienia, rekrutacja pracowników, dobór form zatrudnienia i organizacji pracy, długość i organizacja czasu pracy, kształtowanie treści pracy, wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie, a także zarządzanie rozwojem i karierą zawodową z uwzględnieniem wieku pracowników, jednak bez posługiwania się stereotypem «starszego pracownika»”⁷. Zarządzanie wiekiem wpisuje się zatem w zarządzanie zasobami ludzkimi i obejmuje prawie wszystkie funkcje i procesy takie, jak planowanie zatrudnienia, rekrutacja pracowników, dobór form zatrudnienia i organizacji pracy, długość i organizacja czasu pracy,

⁷ http://www.dziennik.pl/gospodarka/maszzsanse/article110803/Okiem_eksperta_Zarzadzanie_wiekiem.html, (dostęp 30.01.2011)

kształtowanie treści pracy, wynagrodzeń, ocenianie i motywowanie oraz zarządzanie rozwojem i karierą zawodową w kontekście wieku pracowników⁸.

Nadrzędnym celem zarządzania wiekiem jest kreowanie środowiska i organizacji pracy przyjaznych pracownikom w każdym wieku i na różnych stanowiskach wraz ze spełnieniem indywidualnych potrzeb pracowników z zachowaniem efektywności ich pracy. Taka polityka uwzględnia zarówno potrzeby, jak i możliwości pracownika tak, aby każdy zatrudniony niezależnie od wieku czuł się zadowolony i samorealizowany. W zarządzaniu wiekiem wpisane są różne metody inwestowania i rozwijania kapitału ludzkiego firmy tak, aby praca każdego pracownika, przynosiła firmie wymierne profity a im samym satysfakcję osobistą.

Efektywne zarządzanie wiekiem na poziomie organizacji polega głównie na zwalczaniu barier wiekowych, promowaniu różnorodności wiekowej oraz zapewnieniu takiego środowiska pracy, w którym każda osoba jest w stanie realizować swój potencjał bez względu na wiek. Efektywne zarządzanie wiekiem powinno być spójne z ogólnymi strategiami zatrudnienia lub zarządzania zasobami ludzkimi, które pomagają w tworzeniu środowiska pracy, w którym indywidualni pracownicy są w stanie wykorzystać swój potencjał bez narażania na dyskryminowanie ze względu na wiek⁹.

M. Seaberg wymienia elementy efektywnego zarządzania wiekiem w organizacji. Są nimi: prowadzenie w firmach audytu wiekowego, tworzenie planów zarządzania wiekiem, prowadzenie wewnątrzorganizacyjnej edukacji i kampanii świadomościowych, kreowanie programów kontynuacji wiedzy dla „starszych kluczowych talentów”, formułowanie programów zatrzymania dla starszych pracowników oraz ocena współpracy pracowników z klientami¹⁰.

Można wyróżnić kilka filarów efektywnego zarządzania wiekiem w organizacji¹¹. Jednym z nich są procesy strukturyzacji pracy mające na celu stworzenie map stanowisk pracy w organizacji. Istotne w tych procesach jest tworzenie nowych stanowisk pracy i dostosowanie już istniejących do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości psychofizycznych pracowników. Efektywność zarządzania wiekiem w tym aspekcie zależy od tego, jakiego rodzaju zadania są powierzane starszym pracownikom, czy są one dostosowane do ich możliwości.

Efektywność starszych pracowników w dużej mierze jest uzależniona od właściwej organizacji i czasu pracy. Należy tu zwrócić uwagę na wprowadzanie pracy w niepełnym wymiarze czasu lub rezygnację z pracy na nocną zmianę. Elastyczny czas pracy pozwoli lepiej dostosować czas wykonywania pracy do potrzeb firmy ale jednocześnie do oczekiwań i stanu psychofizycznego starszych pracowników.

Kolejnym filarem efektywnego zarządzania wiekiem jest alokacja zasobów ludzkich. Polega między innymi na dopasowaniu powierzanych zadań do możliwości reprezentowanych przez starszych pracowników. Konieczne jest przy tym bardzo zindywidual-

⁸ B. Urbaniak, I. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem pracowników* [w:] *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Warszawa 2007, s. 12

⁹ www.een.org.pl/efektywne-zarzadzanie-wiekiem.html (dostęp 26.01.2011)

¹⁰ M. Seaberg, *Boom or bust. Solution to address the ageing workforce crisis*, CEO Online, January 2006; [http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/Desk%20research_50plus_2009\(3\).pdf](http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/Desk%20research_50plus_2009(3).pdf) (dostęp 28.01.2011)

¹¹ B. Urbaniak, I. Wieczorek, *Zarządzanie wiekiem pracowników...*, s. 14

lizowane podejście uwzględniające indywidualne potrzeby i pragnienia realizacji celów zawodowych.

Organizacja pracy zespołowej sprzyjająca międzypokoleniowej wymianie wiedzy składa się na czwarty filar efektywnego zarządzania wiekiem. Wzajemna komunikacja obejmująca wymianę doświadczeń i upowszechnianie umiejętności następuje pomiędzy młodymi a starszymi pracownikami. Starsi są dla młodszych mentorami i przekazują im wiedzę, uczą umiejętności, które nabyli dzięki długoletniej pracy, zaś młodszy wiekiem dzielą się swą nowoczesną wiedzą, dotyczącą między innymi nowinek techniczno-technologicznych.

Ostatnim, piątym filarem składającym się na efektywne zarządzanie wiekiem jest perspektywa rozwoju karier pracowniczych. W głównej mierze opiera się to na analizie potrzeb szkoleniowych i oferowaniu odpowiednich rodzajów szkoleń zbieżnych z indywidualnymi potrzebami zawodowymi starszych pracowników. Należy również eliminować negatywne skutki zmian organizacyjnych prowadzących często do zwalniania starszych, lojalnych pracowników.

Efektywne zarządzanie wiekiem w perspektywie organizacji jest także nieodłącznie związane z mobilnością pracowników i elastycznością organizacyjną firmy. Dużą rolę odgrywa również rozwój kultury organizacyjnej wspierającej różnorodność, a także relacje międzyludzkie oparte na współzależności i zaufaniu oraz wsparcie.

Efektywne zarządzanie wiekiem w firmie winno być spójne ze strategią firmy, a jej cele powinny zostać nakreślone w oparciu o szerszą wizję i wartości, na jakich opiera się dana organizacja, oraz przyjętą politykę personalną organizacji. W związku z tym warto przeanalizować budowanie polityki zarządzania wiekiem.

Efektywna polityka wiekowa pozwala na osiągnięcie strategicznych celów firmy, dlatego ważny jest kilkustopniowy proces planowania, uwzględniający następujące elementy¹²:

- pobudzenie potrzeby i świadomości,
- strategia personalna firmy,
- strategia i wizja firmy,
- własna wizja zarządzania wiekiem,
- programy rozwijające zarządzanie wiekiem w firmie,
- narzędzia i dobre praktyki zarządzania wiekiem.

Branie pod uwagę powyższych stopni planowania pozwala na tworzenie efektywnej strategii zarządzania wiekiem, które jest działaniem uwzględniającym indywidualne potrzeby zawodowe pracowników i ma na celu motywację pracujących do jak najdłuższego pozostania w firmie i identyfikacji z pracą i jej celami. Powinno ono być w dużej mierze spójne z wartościami firmy, jej wizją i strategią, oparte na potrzebach i uwarunkowaniach firmy i jej środowiska pracy. Budując strategię zarządzania wiekiem, należy pamiętać o tym, że nie istnieje jeden ogólny schemat dla wszystkich firm. Strategię zarządzania wiekiem należy „uszyć na miarę”, gdyż tak, jak różnią się wartości, misje i kultury firm, różnić się będą w poszczególnych organizacjach podejścia do zarządzania wiekiem. W związku z tym, każda organizacja powinna wypracować własną

¹² J. Ilmarinen, *Towards a longer worklife: ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health and Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 2006, s. 467

koncepcję i sposób wdrażania zarządzania wiekiem. Istnieją jednak sprawdzone rozwiązania, które można dopasowywać i z powodzeniem wdrożyć do poszczególnych organizacji.

Przedstawione poniżej dobre praktyki firm działających na rynku polskim mogą stanowić cenne źródło inspiracji i pomysłów rozwiązań, metod w budowaniu polityki personalnej opartej na koncepcji zarządzania wiekiem sprzyjającej długiej i satysfakcjonującej aktywności zawodowej.

3. Przykłady dobrych polskich praktyk efektywnego zarządzania wiekiem

Jedną z firm zarządzających wiekiem jest Vattenfall Heat Poland SA¹³, produkująca, dystrybuująca i sprzedająca ciepło oraz energię elektryczną. Ponieważ praca w branży energetycznej wymaga specjalistycznej wiedzy, a przygotowanie do samodzielnego objęcia stanowiska trwa około półtora roku, Vattenfall postanowiło postawić na dojrzałych pracowników. W tej chwili zatrudnia około 40% osób powyżej 50. roku życia. Pracownicy i ich wiedza są największym zasobem Vattenfall, dlatego też tak istotną rolę odgrywają pracownicy 50+, którzy mają duże doświadczenie. Do roku 2017 prawie 50% ogółu obecnie zatrudnionych nabyłoby uprawnienia do świadczeń emerytalnych. Dlatego już teraz Vattenfall opracował taktykę przekazywania wiedzy przez starszych pracowników młodszym.

Dojrzały pracownicy odgrywają rolę mentorów wobec młodszych, którzy pracują pod ich okiem. Stworzony został roczny program „Ekspert Vattenfall”, adresowany do wysokiej klasy specjalistów z branży energetycznej, z których zdecydowana większość przekroczyła już 50. rok życia. Celem programu, który rozpoczął się jesienią ubiegłego roku, jest promowanie dzielenia się wiedzą zgodnie z założeniem, że „ucząc innych, uczymy się sami”. „Ekspert Vattenfall” to cykl warsztatów poświęconych zarządzaniu wiedzą, kreatywności, komunikacji grupowej oraz sztuce autoprezentacji.

Ciekawym rozwiązaniem zarządzania wiekiem jest przykład Centrum Techniki Okrętowej SA¹⁴. Przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników 50+, inwestując w ich wiedzę i doświadczenie, które są niezbędne w tej dziedzinie. Jednym z obszarów działalności firmy jest kształcenie nowych inżynierów, gdzie ważne jest doświadczenie w danej dziedzinie i umiejętne przekazanie wiedzy. Realizują oni bowiem zadania wymagające specjalistycznych kompetencji i wysoce specjalistycznej wiedzy. Do takich właśnie zadań CTO zatrudnia pracowników 50+ oraz pracowników emerytowanych. Średnio, co roku do zespołu dołącza 10 takich osób.

Większość starszych pracowników pełni funkcję wewnętrznych ekspertów firmy. W zakres obowiązków wchodzi również rola mentora, polegająca na wprowadzaniu

¹³ www.vattenfall.pl oraz Vattenfall Polska, opis przypadku: www.zysk50plus.pl

¹⁴ <http://www.cto.gda.pl> oraz European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, opis przypadku: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases. (dostęp 18.12.2010)

młodego inżyniera, krok po kroku, w specyfikę zadań realizowanych przez przedsiębiorstwo. Ponadto CTO utrzymuje stały kontakt, z inżynierami, którzy przeszli na emeryturę, aby móc korzystać z ich umiejętności — bezcennych przy pewnych projektach.

Zarządzanie wiekiem w CTO jest efektywne, gdyż przynosi korzyści zarówno pracodawcy, jak i samym pracownikom. Dla pracodawcy korzystny jest fakt przekazywania wiedzy i doświadczenia wewnątrz firmy, młodzi inżynierowie zdobywają umiejętności wprost od swoich starszych kolegów, dlatego też firma nie musi inwestować w drogi proces doszkalania. Z drugiej strony jest to strategia, która zatrzymuje młodych pracowników w przedsiębiorstwie, które staje się dla nich jedynym miejscem, w którym będą mogli pracować z tak doświadczonym, wysoko wykwalifikowanym zespołem. Przedsiębiorstwo korzysta również ze stałego kontaktu z emerytowanymi pracownikami, którzy w razie potrzeby są zawsze gotowi do pomocy. Kolejnym plusem są zdolności analityczne pracowników, zdobyte na przestrzeni wielu lat pracy okazują się niezbędne przy kreowaniu strategii dalszego rozwoju firmy.

Korzyścią dla pracowników jest za to poczucie docenienia i fakt, że są potrzebni firmie. Pełniąc funkcję mentora podbudowują swoje morale, ponieważ okazuje się, że nawet w zaawansowanym wieku są niezbędni. Mają okazję przekazywać specjalistyczne umiejętności, w poczuciu, że pozostawiają następców godnych zaufania.

Podobne rozwiązania przyjęła również firma ZEMAT Sp. z o.o.¹⁵ — będącą producentem oraz dostawcą na rynek Polski i Europy Centralnej urządzeń wykorzystujących technologię wysokich częstotliwości w procesach zgrzewania polimerów, produkcji opakowań, generowania zimnej plazmy, nagrzewnictwa i suszenia przemysłowego oraz formowania drewna.

Realizacja zindywidualizowanych zamówień, pochodzących często od klientów o specyficznych potrzebach, wymagała od firmy dużej stabilności w dziedzinie kadr. ZEMAT musiał podjąć odpowiednie działania w tym kierunku. Czynnikiem działającym na korzyść firmy byli wówczas doświadczeni pracownicy z długoletnim stażem pracy w firmie, których wiedza i profesjonalizm stały się gwarancją jakości i wiarygodności ZEMAT-u. Dlatego też firma postanowiła zainwestować w utrzymanie tych pracowników w swoich szeregach jak najdłużej, by pełniąc funkcję mentorów, przekazywali jednocześnie swoje doświadczenie nowo przyjętej kadrze. Taka decyzja wynikała również z tego, że firma, w związku ze specyficzną sytuacją na rynku pracy, miała trudności z pozyskaniem młodych pracowników.

ZEMAT stara się utrzymywać dobre stosunki z pracownikami, a tym, którzy osiągną wiek emerytalny, firma proponuje elastyczne godziny pracy.

Wiedza to kapitał strategiczny. Korzystając z potencjału pracowników 50+, obie firmy budują kapitał intelektualny, a zdobyte przez lata pracy umiejętności i doświadczenie nie przepadają wraz z odejściem pracownika na emeryturę. Dodatkowo władze przedsiębiorstwa doceniają zaangażowanie i lojalność, jakimi cechują się starsi pracownicy związani z firmą od wielu lat.

¹⁵ www.zemat.com oraz European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, opis przypadku: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases (dostęp 18.12.2010)

Inną strategię zastosowała firma Provident Polska SA¹⁶, działająca w sferze bankowości, która program aktywizacji zawodowej osób po pięćdziesiątce uznała za jeden z elementów wielowymiarowego projektu „Provident — różni ludzie, równe możliwości”. Jego celem jest otwarcie i wyrównywanie szans pracowników, którzy z różnych względów mają ograniczony dostęp do rynku pracy. Projekt aktywizacji zawodowej osób po pięćdziesiątce objął przede wszystkim otwarcie na rekrutację pracowników w tej grupie wiekowej. Oferty pracy skierowane są do wszystkich kandydatów. Podstawą do zatrudnienia są umiejętności, kwalifikacje i osobiste predyspozycje. Wiek na pewno nie jest przeszkodą w podjęciu pracy.

Przygotowując się do wdrożenia programu 50+, opracowano cykl szkoleń dla menedżerów: „Czy dojrzały pracownik pasuje do mojego zespołu?”. Wynikało to z tego, że w biurze głównym firmy średnia wieku pracowników wynosi około 30 lat. Stąd naturalna obawa wynikająca z różnicy wieku, szczególnie w relacji: młodszy przełożony — starszy podwładny.

Dzięki zastosowaniu takiego rozwiązania w firmie Provident zauważono, że różnorodność w miejscu pracy wpływa pozytywnie na atmosferę, relacje międzyludzkie, co niewątpliwie przekłada się w dłuższej perspektywie na efekty biznesowe firmy.

W Filter Service¹⁷ dba się o to, aby w procesie rekrutacji nowych pracowników wiek nie był kryterium, na podstawie, którego dokonuje się wyboru. Stawia się za to na jakość kompetencji i chęć długotrwałej współpracy z firmą. Stąd fakt, że 41% pracowników firmy to osoby powyżej 46. roku życia. Ponadto w firmie ceni się doświadczenie pracowników, które nabywają wraz wydłużaniem się ich stażu pracy, zachęcając ich do dalszej współpracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Wielu pracowników korzysta z tej możliwości i często po pewnym okresie odpoczynku, pracuje dalej na pół etatu. Chociaż firma nie prowadzi żadnego specjalnego programu osoby będące powyżej 65. roku życia mają szczególne miejsce w Filter Service zatrudnia się ich m. in. jako nauczycieli lub mentorów dla młodszej kadry.

Efektywne zarządzanie wiekiem oparte jest w firmie na następujących korzyściach: dobry przepływ wiedzy i doświadczenia gwarantuje firmie ciągłość jej rozwoju, a stabilność zatrudnienia zwiększa efektywność i pozwala uzyskać lepszą jakość pracy. Z kolei, dzięki kreowaniu przyjaznej atmosfery pracy, pracownicy bardziej utożsamiają się ze swoim miejscem pracy. Specjalny system opieki zdrowotnej pracowników daje im poczucie bezpieczeństwa. Możliwość dalszej współpracy z firmą nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego pozostawia wybór tym pracownikom, którzy chcą pozostać aktywni zawodowo.

Innym interesującym podejściem do zarządzania wiekiem legitymuje się firma „Doradca” Ewa Prus działająca jako prywatna agencja pośrednictwa pracy oraz ośrodek kształcenia kadr (kształcenie osób dorosłych). Doświadczenia firmy pokazały, że w ostatnich 2–3 latach pojawia się coraz więcej osób zainteresowanych znalezieniem profesjonalnej opieki dla dzieci czy też osób starszych, a z drugiej strony coraz więcej osób po pięćdziesiątym roku życia zgłasza się w poszukiwaniu pracy. Wobec po-

¹⁶ Provident Polska SA., opis przypadku: www.zysk50plus.pl

¹⁷ www.filter.zgierz.pl oraz European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, opis przypadku: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases. (dostęp 18.12.2010)

wyższego firma postanowiła wykorzystać tę sytuację i wprowadzić stałe, profesjonalne szkolenia zawodowe dla osób 50+, które podejmowałyby pracę w roli opiekunów dzieci czy osób starszych. Firma uruchomiła dwa rodzaje programów szkoleniowych adresowanych do osób 50+. Pierwszy rodzaj to krótkie programy, podnoszące kwalifikacje uczestników w dwóch zawodach: opiekun dziecka i opiekun osoby starszej. Drugi rodzaj szkoleń, to szkolenia dłuższe, mające na celu pozyskanie nowych kompetencji i kwalifikacji, a także ich podnoszenie i uzupełnianie. Obejmują one, m.in.: kurs języka niemieckiego, kurs opiekuna osób starszych z językiem niemieckim oraz kurs opiekuna dzieci z językiem angielskim.

Szkolenia prowadzone są przez ośrodek kształcenia kadr, natomiast agencja pośrednictwa pracy stara się wyszukiwać i przedstawiać absolwentom szkoleń oferty pracy, przy czym firma z reguły sama zatrudnia te osoby i oddelegowuje, np. do pracy w Niemczech. Od 2007 roku w taki sposób zatrudnionych zostało 109 osób, w tym 60, które przekroczyły 50. rok życia. Najstarsza obecnie pracująca opiekunka ma 67 lat.

Kolejną wartą wspomnienia firmą wykorzystującą w efektywny sposób zarządzanie wiekiem jest Spółdzielnia Socjalna „50+” z Gdyni¹⁸. Firma została założona 3 lata temu przez 5 kobiet w wieku 50+ po przebytej chorobie nowotworowej. Zatrudnia obecnie 7 kobiet, które świadczą usługi opiekuńcze, sprzątania pomieszczeń, dystrybucji materiałów reklamowych. Członkinie spółdzielni to kobiety po 50. roku życia i po przebytej chorobie nowotworowej, które nie miały szans na legalne zatrudnienie. Nie mogły również — z uwagi na stan zdrowia — wykonywać każdej pracy. Wspólny wysiłek i podjęte ryzyko doprowadziły do założenia przez nie spółdzielni socjalnej, w której znalazły zatrudnienie.

Usługi świadczone przez Spółdzielnię są dostosowane do możliwości pracowników, a podstawową zasadą ich wykonywania jest wzajemne wspieranie się pań, wymiana wiedzy i doświadczeń. Panie konsekwentnie dostosowują swoje kwalifikacje zawodowe do wykonywanej pracy i podnoszą je, korzystając ze szkoleń dofinansowywanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W Spółdzielni stosowane są elastyczne formy zatrudnienia, a także praca w niepełnym wymiarze, co pozwala utrzymać rentę czy emeryturę.

Spółdzielnia pełni również funkcję swoistej grupy wsparcia dla zatrudnionych w niej dojrzałych kobiet po mastektomii. Organizuje także dla członkiń coroczne turnusy rehabilitacyjne oraz bieżące zajęcia ruchowo-taneczne. Członkinie świadczą także wsparcie wolontariackie na rzecz kobiet po onkologicznych zabiegach chirurgicznych.

Tak przyjazne środowisko pracy jest możliwe, gdyż to same pracownice jako spółdzielczynie zarządzają Spółdzielnią. Panie mogły w niej znaleźć zatrudnienie, które jest dla nich nie tylko źródłem dochodów, ale przede wszystkim pozwoliło im powrócić do życia zawodowego i społecznego, uwierzyć we własne siły i przydatność dla społeczeństwa.

Efektywnym zarządzaniem wiekiem będzie mogła pochwalić się niebawem również i IKEA¹⁹, która zamierza już teraz przygotować się do skutków starzenia się polskie-

¹⁸ Spółdzielnia Socjalna „50+” z Gdyni, opis przypadku, www.zysk50plus.pl (dostęp 13.01.2011)

¹⁹ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, opis przypadku: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases. (dostęp 18.12.2010)

go społeczeństwa i zbudować długofalową strategię 50+ tak, aby w pełni wykorzystać fakt, że zwiększać się będzie grono pracowników i klientów firmy mających powyżej 50 lat. Firma zamierza przyciągnąć i utrzymać pracowników 50+ oraz wykorzystać ich doświadczenie i wiedzę w edukacji młodych pracowników. IKEA przygotowała program 50+, który zamierza wdrożyć w Polsce. W ramach programu zaplanowano m.in.:

- benefity przysługujące pracownikom odchodzącym na emeryturę po 10, 15, 20 lub 25 przepracowanych latach w firmie IKEA (bezpośrednio przed przejściem na emeryturę), np. zniżkę na zakupy w sklepach firmy, dofinansowanie opieki medycznej, bony świąteczne, czy też jednorazowe odprawy, których wysokość rośnie wraz z długością stażu pracowniczego w IKEA,
- zachęcanie osób 50+ do podjęcia zatrudnienia w IKEA, np. poprzez opatrywanie ofert pracy w firmie logo „OFERTA TEŻ DLA 50+”, czy też umieszczanie w Internecie historii pracowników 50+ zatrudnionych w firmie,
- stosowanie elastycznych formy pracy, np. praca w niepełnym wymiarze, albo w indywidualnie dobranych godzinach,
- możliwość uzyskania przez osoby 50+ pakietu medycznego oraz ubezpieczenia grupowego,
- budowanie przyjaznej atmosfery pracy, otwartości, życzliwości, pewności zatrudnienia,
- możliwość nauki zawodu dla osób długotrwale pozostających bez pracy lub dla tych, których sytuacja zmusiła do przekwalifikowania się,
- komunikację wewnętrzną (intranet, read me, IKEA inside, historie IKEA) pokazującą pracowników zróżnicowanych pod względem wieku, płci, narodowości,
- promowanie zdrowego stylu życia i zachęcanie do aktywności fizycznej poprzez dofinansowanie do karty „Benefit sport” umożliwiającej pracownikom korzystanie z centrów sportowych na terenie całego kraju.

Celem wprowadzenia polityki przyjaznej pracownikom 50+ jest przede wszystkim budowanie wizerunku IKEA, jako firmy, w której sukces mogą odnieść nie tylko ludzie młodzi, wykształceni, lecz także rodzice, którzy chcą połączyć wychowywanie dzieci z pracą zawodową oraz osoby, które zbliżają się do wieku emerytalnego, ale nadal chcą być aktywne zawodowo i czuć satysfakcję z pracy, którą wykonują. Przy czym nie chodzi tylko o zatrudnianie osób 50+, ale przede wszystkim o zatrzymanie ich w firmie. Dzięki temu kapitał wiedzy i doświadczeń latami zdobywany w IKEA będzie mógł być nadal wykorzystywany przez firmę. Takie działania sprzyjają również dobrej atmosferze pracy, która jest podstawą satysfakcji pracowników i wzmacnia ich motywację i lojalność wobec firmy. Nie bez znaczenia jest także satysfakcja klientów firmy, wśród których także powiększa się grupa osób po pięćdziesiątym roku życia, która woli być obsługiwana przez równolatków.

Powyższe praktyki wskazują, że zaszły pewne pozytywne zmiany w stosunku do zarządzania zasobami ludzkimi, a poziom wiedzy o zarządzaniu ze względu na wiek się zwiększa. Codziennosc jednak pokazuje, że równe traktowanie pracowników przez pracodawców wymaga ciągłego planowania, kontynuacji podejmowanych działań, a przede wszystkim musi wynikać ze świadomości zarówno środowiska biznesowego, jak i całego społeczeństwa.

Zakończenie

Pomimo istnienia w Polsce wielu wzorcowych przykładów przedsiębiorstw stosujących w swoich firmach politykę personalną opartą na koncepcji zarządzania wiekiem, zmiany w podejściu pracodawców do starszych pracowników zajmą jeszcze wiele lat. Choć liczba dobrych praktyk w tym zakresie wciąż rośnie, cały czas obserwuje się brak rozwiązań systemowych, świadczących o wysokiej efektywności obranej strategii. Niezbędne są w związku z tym przemyślane strategie i działania długofalowe mające na celu przebudowanie polityki personalnej w firmach i instytucjach, aby jej integralnym elementem był stały rozwój pracownika, edukacja, inwestycja w szkolenia i profilaktyka zawodowa.

Coraz częściej organizowane są różnego rodzaju kampanie świadomościowe finansowane ze środków Unii Europejskiej oraz programy propagujące zarządzanie wiekiem, jednak ich skuteczność będzie niewielka, jeśli pracodawcy nie będą widzieli wymiernych efektów zatrudniania pracowników w starszym wieku. Kluczową przesłanką dla wprowadzenia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie jest więc istnienie w świadomości kadry zarządzającej możliwości, jakie niesie ze sobą starzenie się zasobów pracy i permanentnie zmieniające się środowisko funkcjonowania firm. Przyszła konkurencyjność firm niewątpliwie będzie w rosnącym stopniu zależna od wydajności i produktywności starzejącej się siły roboczej. Przed współczesnymi organizacjami stanie odpowiedzialne zadanie wykorzystania w jak najlepszy sposób starszych pracowników, z korzyścią dla jednych i drugich. Praca co prawda może powodować rozwój różnego rodzaju chorób i niepełnosprawności, jednak z drugiej strony bardzo często pozwala zachować dobrą kondycję psychiczną.

Budowa efektywnej strategii zarządzania wiekiem będzie możliwa w momencie pełnego zrozumienia i uznania tego, że zmiana demograficzna jest czymś stałym i nieuchronnym oraz występuje we wszystkich rodzajach organizacji. Organizacje powinny wprowadzić zintegrowaną strategię zarządzania wiekiem obejmującą środki zapobiegawcze takie, jak uczenie przez całe życie i przeprojektowywanie pracy oraz środki naprawcze takie, jak szkolenia skierowane specjalnie do starszych pracowników. Głównym elementem tej strategii powinno być spojrzenie na pracownika z punktu widzenia całego okresu pracy, a nie jedynie starszego wieku²⁰.

Bibliografia

1. *A European Age Management Network, the way forward*, EQUAL European Social Fund, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, June 2007.
2. Badanie: *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*. Zrealizowane przez Instytut Badawczy Ipsos Polska, zlecone przez Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

²⁰ P. Taylor, *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006 za: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/html. (dostęp 12.01.2011).

3. Ilmarinen J., *Towards a longer worklife: ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health and Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2006.
4. Komunikat Komisji, *Demograficzna przyszłość Europy — przekształcić wyzwania w nowe możliwości*, COM 2006.
5. *Prognoza demograficzna na lata 2003–2030*, GUS, Warszawa 2004.
6. Seaberg M., *Boom or bust. Solution to address the ageing workforce crisis*, CEO Online, January 2006.
7. Taylor P., *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.
8. Urbaniak B., Wieczorek I., *Zarządzanie wiekiem pracowników* [w:] Urbaniak B. (red.) *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Warszawa 2007.
9. Walker A., *The emergence of age management in Europe*, "International Journal of Organizational Behaviour", 10(1)/2005, s. 685–697.
10. Zięba M., Szuwarzyński A., *50+ zarządzanie wiekiem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
11. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, opis przypadku: www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases
12. [http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/Desk%20research_50plus_2009\(3\).pdf](http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/Desk%20research_50plus_2009(3).pdf)
13. <http://www.cto.gda.pl>
14. http://www.dziennik.pl/gospodarka/maszzanse/article110803/Okciem_eksperta_Zarzadzanie_wiekiem.html,
15. <http://www.filter.zgierz.pl>
16. <http://www.usq.edu.au/extrafiles/business/journals/HRMJournal/InternationalArticles/Volume10Ageing/WalkerVol10-1.pdf>
17. <http://www.vattenfall.pl>
18. <http://www.zemat.com>
19. <http://www.zysk50plus.pl>
20. www.een.org.pl/efektywne-zarzadzanie-wiekiem.html

EFFECTIVE AGE MANAGEMENT

The article describes the conception of age management on level organization. It presents the literature analysis and good practices from area of Polish labour market connected from effective age management. The main focus was put on exchange the knowledge in work multigenerations teams. The description of good practices concentrates on necessity initiation of systems the lifelong learning in organizations, which are one of the most essential factors maintenance old workers workability.

Key words: **age management, effective age management, older workers, good practices of age management**

Słowa kluczowe: **zarządzanie wiekiem, efektywne zarządzanie wiekiem, starsi pracownicy, dobre praktyki z zakresu zarządzania wiekiem**