KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

50 + DOŚWIADCZENIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dojrzałość to ich atut.
Promocja zatrudnienia osób 50+

Grudziądz – Warszawa 2011

Agrotec POLSKA Sp. z o.o.
doradztwo ekspertyzy ewaluacje szkolenia

Projekt 50+doświadczenie
w województwie kujawsko-pomorskim
Caritas Polska
Grudziądzkie Centrum Caritas
Agrotec Polska Sp. z o.o.

caritas

Caritas Polska jest instytucją charytatywną Konferencji Episkopatu Polski. Koordynuje pracę 44 Caritas diecezjalnych w Polsce. Udziela pomocy doraźnej i długofalowej, materialnej i finansowej osobom niepełnosprawnym, bezrobotnym, bezdomnym, chorym, starszym, dzieciom zrodzin ubogich. Caritas udziela również pomocy humanitarnej ofiarom wojen, kataklizmów i nieszczęść naturalnych w Polsce, jak i poza jej granicami. Realizuje projekty współfinansowane m.in. z Europejskiego Funduszu Społecznego, Europejskiego Funduszu Uchodźczego, Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych oraz środków budżetowych.

Więcej informacji na: **www.caritas.pl**.

Grudziądzkie Centrum Caritas działa od 1997 roku. Niesie pomoc charytatywną poprzez dożywianie osób potrzebujących, opiekę nad dziećmi z rodzin dotkniętych biedą, nad chorymi, niepełnosprawnymi i ich rodzinami oraz wspieranie osób bezrobotnych i poszukujących pracy.

Więcej informacji na: **www.grudziadz.caritas.pl**.

Agrotec Polska jest niezależną firmą doradczo-badawczo-szkoleniową powstałą w 2004 roku. Spółka świadczy usługi polegające na opracowywaniu ekspertyz, specjalistycznych analiz oraz prowadzeniu szeroko rozumianych projektów badawczych i ewaluacyjnych. Wśród oferowanych przez spółkę usług, kluczowy charakter mają usługi badawcze zakładające jednoczesne stosowanie szerokiego katalogu ilościowych i jakościowych metod badań społecznych oraz projekty o charakterze ewaluacji i audytu strategii, programów oraz projektów finansowanych ze środków publicznych.

Więcej informacji na **www.agrotec.pl**.

Wstęp

Od kilku lat wyzwaniem dla polskiej gospodarki i polityki społecznej stała się dezaktywizacja zawodowa osób powyżej 50 roku życia. Polska stoi przed wyzwaniem wydłużenia okresu aktywności zawodowej oraz efektywnego motywowania do późniejszego opuszczania rynku pracy. Tylko 28% osób po 50 roku życia w Polsce pracuje, a przeciętny wiek wyjścia z rynku pracy wynosi 58 lat, co jest najniższym wiekiem opuszczania rynku pracy w Unii Europejskiej. Stopa zatrudnienia w Polsce osób 50+ jest 1,5 razy mniejsza niż średnia UE. Polska w najniższym stopniu wykorzystuje potencjał osób bardziej dojrzałych. Oznacza to, że kapitał wiedzy (w tym wiedzy praktycznej!) ponad 4 mln Polaków nie jest w pełni wykorzystywany przez społeczeństwo. Podkreślając właśnie pozytywne elementy związane z wiekiem, osoby powyżej 50 roku życia w naszym projekcie nazywamy **osobami bardziej dojrzałymi.**

Jednocześnie postępuje proces starzenia się społeczeństwa, co jest zjawiskiem obserwowalnym również w całej Unii Europejskiej. W 2030 r. co 3. Polak będzie miał więcej niż 50 lat. Dziś jest to co 5. mieszkaniec naszego kraju. Dezaktywizacja osób 50+ przy jednoczesnym starzeniu się społeczeństwa i wydłużeniu średniej długości życia mają dzisiaj charakter wyzwań rozwojowych. Wg socjologa, prof. Zbigniewa Woźniaka, grozi nam „geriatryczne tsunami".

Potrzeba nam nowych jakościowo działań, skierowanych nie tylko do osób powyżej 50 roku życia. Ważne jest także przeprowadzenie szeroko rozpowszechnionej akcji społecznej uświadamiającej koszty indywidualne i społeczne związane z dyskryminacją osób bardziej dojrzałych. Pozytywne działania powinny obejmować wszystkich pracowników w firmie. Umiejętnie wykorzystany kapitał wiedzy i doświadczenia osób bardziej dojrzałych może służyć przygotowaniu młodszych pokoleń do pracy. Jest to tym ważniejsze, że rok 2012 będzie w Unii Europejskiej rokiem solidarności międzypokoleniowej.

Publikacja pn. **„Dojrzałość to ich atut. Promocja zatrudnienia osób 50+"** przygotowana w ramach projektu innowacyjnego realizowanego w województwie kujawsko-pomorskim przedstawia dotychczasowe podejście pracodawców i pracowników w województwie związane z wiekiem. Okazuje się, że dane ogólnopolskie są reprezentatywne również dla tego województwa. Opracowanie prezentuje również dobre praktyki związane z zarządzaniem wiekiem. Prezentowane w niniejszej publikacji wyniki badań pokazują, że problem osób po 50 roku życia zaczyna się już po czterdziestce. Dobrze ilustruje to wypowiedź jednego z respondentów naszych badań: ***„Pierwszy raz jak mi powiedzieli, że jestem za stary, to miałem 44 lata..."***

Marta Titaniec
koordynator projektu
Caritas Polska

Spis treści

WPROWADZENIE 5

„STARSZY" CZYLI W JAKIM WIEKU? 7
PRIORYTETY ŻYCIOWE 50+ 8
KRYTERIUM WIEKU W PRACY 9
RYNEK PRACY W WOJEWÓDZTWIE KUJAWSKO-POMORSKIM 11

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W FIRMACH WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO - TEORIA I PRAKTYKA 13

O ZARZĄDZANIU WIEKIEM 13
1) REKRUTACJA 14
Zatrudnić pracownika młodszego czy bardziej dojrzałego? 19
2) ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM ZAWODOWYM PRACOWNIKÓW 22
Zarządzanie różnorodnością 22
Wiek a płeć 23
Kompetencje pracowników 24
3) SZKOLENIA I DOKSZTAŁCANIE ZAWODOWE 26
4) OCHRONA I PROMOCJA ZDROWIA, ERGONOMIA I ORGANIZACJA PRACY 32
5) ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA 33
6) PRZESUNIĘCIA POMIĘDZY STANOWISKAMI I REKRUTACJA WEWNĘTRZNA 36
7) KOŃCZENIE ZATRUDNIENIA 37

ZMIANA NASTAWIENIA DO PRACOWNIKÓW 50+ 44

ZAKOŃCZENIE 46

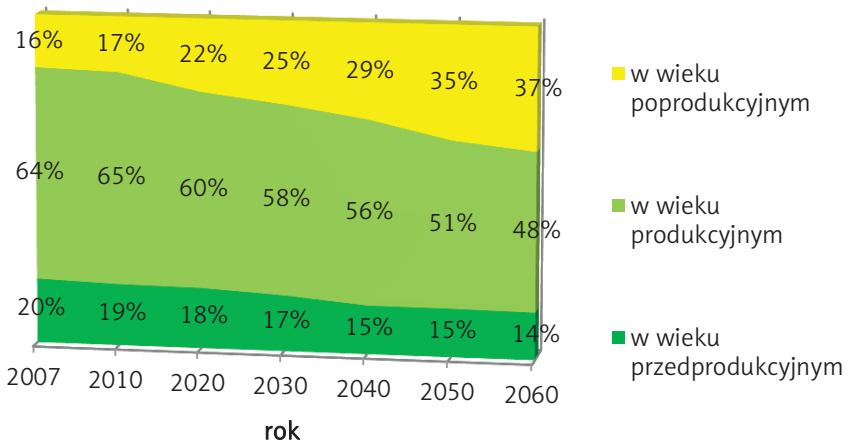
ZAŁĄCZNIK 1 – ZASTOSOWANA METODOLOGIA 47

ZAŁĄCZNIK 2 – BIBLIOGRAFIA 48

Wprowadzenie

Analiza demograficzna pokazuje, że polskie społeczeństwo żyje coraz dłużej. Pod koniec ubiegłego stulecia (w 1999 r.) średnia długość życia wynosiła 68,83 lat dla mężczyzn i 77,49 dla kobiet, a urodzony dziesięć lat później statystyczny Polak dożyje 71,53 lat, a Polka nawet 80,05 lat, czyli żyć będzie o 3 lata dłużej. Dla województwa kujawsko-pomorskiego średnia długość życia jest również wysoka - choć nieznacznie niższa niż dla ogółu Polski - i wynosi 71,35 dla mężczyzn, a 79,5 roku dla kobiet[1]. Oznacza to, że postępuje proces starzenia się społeczeństwa – stale wzrasta liczba osób w wieku poprodukcyjnym, zaś maleje w wieku przed- i produkcyjnym (patrz wykres poniżej).

Wykres 1. Udziały poszczególnych grup ekonomicznych w całej populacji Polski; stan na koniec roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ZUS, 2010. Prognoza wpływów i wydatków funduszu emerytalnego do 2060 roku.

Osoby w przedziale wiekowym 50-64 lata stanowią obecnie 20,8% całej ludności Polski[2]; w województwie kujawsko-pomorskim jest ich relatywnie nieznacznie więcej – stanowią oni 20,93%[3] ludności regionu i wskaźnik ten stale rośnie. W 2030 r. co trzeci Polak będzie miał więcej niż 50 lat!

Z tego względu **dezaktywizacja zawodowa osób powyżej 50. roku życia (50+) stanowi w Polsce wyzwanie dla gospodarki i polityki społecznej**. W województwie kujawsko-pomorskim emeryci i renciści stanowią obecnie 22,9% populacji mieszkańców (w Polsce 24,5%). Z danych ogólnopolskich wynika, że coraz więcej osób 50+ dalej pracuje, ale nadal wskaźnik zatrudnienia dla grupy w przedziale wieku 55-64 lata jest niski i wynosi 32,9% (I półrocze 2010)[4].

---

[1] Źródło: GUS, 2009 rok.
[2] Źródło: Eurostat, 2010.
[3] Opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych GUS, 2009r.
[4] Za: *„Sprawozdanie z realizacji Programu SOLIDARNOŚĆ POKOLEŃ. Działania dla zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+”*, MPiPS, Warszawa, styczeń 2011 r.

Starzenie się społeczeństwa przejawiać się będzie między innymi spadkiem rozmiarów zasobów pracy. W 2035 roku w województwie kujawsko-pomorskim zasoby pracy kształtować się będą na poziomie 1105,4 tys. osób, co oznaczać będzie spadek o 17,2% w stosunku do 2008 roku. Ten spadek liczby osób zdolnych do pracy w powiązaniu ze zmianami jej struktury według wieku spowoduje konieczność przeformułowania celów wielu polityk publicznych, rozwiązywania nowych problemów w zakresie zarządzania w organizacjach oraz prowadzić będzie do wzrastającego systematycznie obciążenia systemu emerytalnego i budżetu państwa. Już dzisiaj potrzebna jest zatem zmiana podejścia do osób starszych i przeciwdziałanie szkodliwemu stereotypowi, że grupa ta jest nieprzydatna społecznie i stanowi ciężar dla społeczeństwa.[5]

[5] *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności, Zenon Wiśniewski (red.),* Toruń 2009.

„Starszy” czyli w jakim wieku?

Mówiąc o osobach w wieku powyżej pięćdziesięciu lat wiele osób używa określenia „osoba starsza”. Prowadząc badania postanowiliśmy sprawdzić, czy rzeczywiście określenia te mogą być używane zamiennie. Uzyskaliśmy wyniki, iż zarówno pracodawcy, jak i pracownicy 50+ wskazują wiek ok. 46 lat jako „połowę życia” (niezależnie od tego, czy określenia te dotyczą kobiet czy mężczyzn). Zaś jako „osoby starsze” zostały określone osoby dopiero w wieku 60 lat!

Wykres 2. Wiek odpowiadający różnym określeniom (podane wartości dotyczą średniego wieku podanego zarówno przez pracodawców, jak i pracowników).

Źródło: badanie własne.

Wyniki te są zbieżne z ogólnopolskim badaniem CBOSu[6], z którego wynika, że zdaniem respondentów młodość kończy się po przekroczeniu 35 roku życia. Od tego momentu zaczyna się wiek dojrzały, który trwa prawie do 62 roku życia; po przekroczeniu tego wieku człowiek wkracza w jesień życia, czyli starość.

Autorzy tego badania zwracają także uwagę, że w ciągu ostatnich ośmiu lat przesunęły się w czasie postrzegane przez badanych granice poszczególnych etapów życia. Obecnie respondenci wyznaczają kres młodości i początek wieku dojrzałego o 6 miesięcy później (przeciętnie na 35 lat i trzy miesiące), a próg starości o 10 miesięcy później (przeciętnie na 61 lat i osiem miesięcy).

A zatem w niniejszej publikacji będziemy używać określenia „osoba bardziej dojrzała” dla grupy wiekowej 50+. Na wykresach prezentujących wyniki badań zostanie jednak sformułowanie „pracownik/osoba starsza”, gdyż jest to zgodne z oryginalnym brzmieniem pytań.

[6] CBOS, *Między młodością a starością*, Warszawa, luty 2007.

Priorytety życiowe 50+

Realizatorzy badania postanowili sprawdzić hipotezę, że szybkie odchodzenie osób 50+ z rynku pracy oraz potwierdzona w wielu innych badaniach niechęć pracodawców do zatrudniania osób w takim wieku wynika z odmiennego postrzegania roli tych osób w społeczeństwie.

Obydwie badane grupy (pracodawcy, jak i pracownicy 50+) oceniły, że dla osób powyżej 50 roku życia najważniejsza powinna być realizacja ich pasji oraz zainteresowań, jednak obecnie dla tej grupy wiekowej najistotniejsza jest praca zawodowa (patrz Wykres 3).

Wykres 3. Kwestie, które zdaniem pracodawców i pracowników są najważniejsze dla osób 50+ oraz te które, powinny być najważniejsze.

Co jest, a co powinno, zdaniem PRACODAWCÓW, być najważniejsze dla osób powyżej 50 roku życia?

Co jest, a co powinno, zdaniem PRACOWNIKÓW, być najważniejsze dla osób powyżej 50 roku życia?

Źródło: badanie własne.

Warto zaznaczyć, że w pytaniu o to, „co powinno być najważniejsze" mężczyźni (28%) częściej niż kobiety (17%) wskazywali właśnie na pracę zawodową.

Z wywiadów przeprowadzonych z osobami powyżej 50 roku życia wynika, że praca rzeczywiście jest dla nich ważna, znacząco wpływa na jakość ich życia oraz inne jego sfery. Jak ujął to jeden z badanych *„Praca jest wartością samą w sobie. Poprzez pracę zyskujemy uznanie wśród własnych dzieci, możemy realizować marzenia, lepiej gospodarujemy czasem, porządkujemy własne życie, oraz zyskujemy możliwość dowartościowania siebie."*

Na drugim miejscu aktualnych priorytetów - zarówno zdaniem pracodawców, jak i pracowników - plasuje się „poprawa stanu zdrowia". Inne częste wskazania tego, co powinno być najważniejsze, kierują uwagę na działania skupiające się na własnej satysfakcji z życia np. odpoczynek po rezygnacji z życia zawodowego, kontakty z przyjaciółmi. Na kolejnych miejscach wskazywano działania skierowane na rodzinę: skoncentrowanie się na związku oraz opieka nad wnukami bądź rodzicami.

Inaczej też to, „co obecnie jest najważniejsze" jest postrzegane przez kobiety i mężczyzn - pracowników 50+. Mężczyźni dwukrotnie częściej (45%) niż kobiety (22%) wskazują na konieczność skupienia się aktualnie na opiece nad wnukami i rodzicami. Kobiety natomiast częściej niż mężczyźni wybierały odpowiedzi, że obecnie ważne są kontakty z przyjaciółmi (30% kobiety, 12% mężczyźni), małżeństwo/związek (27% kobiety, 18% mężczyźni) oraz odpoczynek po rezygnacji z życia zawodowego (27% kobiety, 10% mężczyźni).

Tylko 4% pracodawców i 9% badanych pracowników uznało, że ważne powinno być „doradzanie młodszym". A zatem obie wyżej wymienione grupy nie postrzegają bardziej dojrzałych pracowników jako tych, którzy w firmach przekazują swoją wiedzę młodszym. Potwierdza to stosowane w przedsiębiorstwach podejście do zarządzania wiekiem, które opisano w dalszej części publikacji.

Kryterium wieku w pracy

W trakcie wywiadów pracodawcy często byli zaskoczeni prośbą o podanie liczby pracowników w poszczególnych kategoriach wiekowych: *„nie robimy statystyk ze względu na wiek (...) nie patrzę na tę kategorię"*[7]. Niemniej gdy zostali o to poproszeni, potrafili oszacować liczbę pracowników po pięćdziesiątce, a zwłaszcza tych zbliżających się do emerytury. A przecież znajomość udziału w ogóle pracowników tych w poszczególnych grupach wiekowych jest podstawą zarządzania wiekiem.

W rozmowach pracodawcy podkreślali, że dla nich bardziej liczą się kwalifikacje danego pracownika i jego podejście do pracy (w tym motywacja) niż wiek. Należy pamiętać, że odpowiedzi na pytania wprost skażone są jednak „polityczną poprawnością". Coraz bardziej „nie wypada" dyskryminować pracowników bardziej dojrzałych.

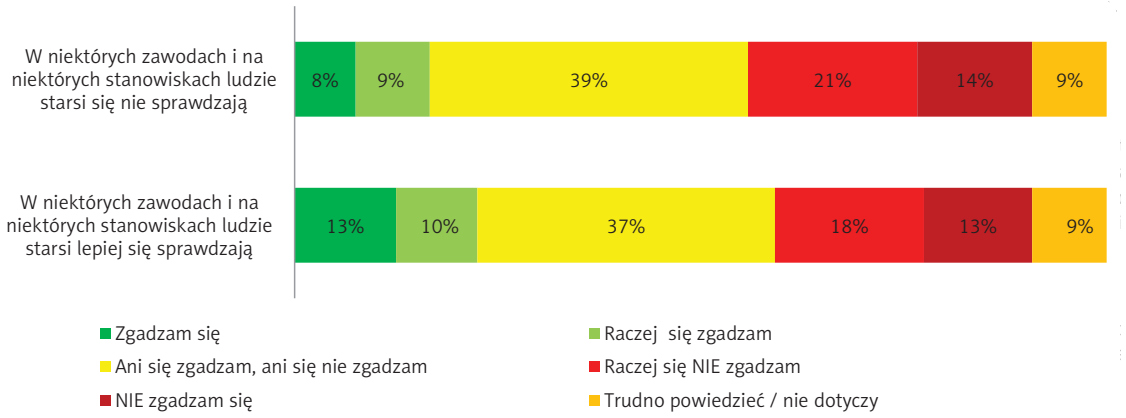
[7] Osoba odpowiadająca za kadry w dużym przedsiębiorstwie.

Jednak badania rzeczywistych postaw przedsiębiorców wobec takich pracowników „jednoznacznie wskazują na wiek jako główny czynnik brany pod uwagę przy wyborze kandydatów do pracy” [8].

Wielokrotnie podkreślano, że wiele zależy od rodzaju pracy – zdaniem respondentów są zawody/zajęcia, w których bardzo dobrze sprawdzają się pracownicy 50+ oraz takie, w przypadku których lepiej radzą sobie osoby młodsze. Jeden z pracodawców ujął to w ten sposób: *„zależy od firmy, wymagania w stosunku różnych grup są różne. W przypadku pracowników administracyjno-biurowych to wygląda inaczej niż tych z produkcji.”* [9]

Z badań kwestionariuszowych wynika, że sami bardziej dojrzali pracownicy mają na ten temat zdanie podzielone (Wykres 4). Po połączeniu odpowiedzi „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam” z „trudno powiedzieć” wynika, że prawie połowa (48%) badanych pracowników 50+ nie potrafi stanowczo stwierdzić, czy w niektórych zawodach i na niektórych stanowiskach ludzie bardziej dojrzali nie sprawdzają się. Podobny odsetek (46%) ma problemy z określeniem, czy w niektórych zawodach i na niektórych stanowiskach ludzie bardziej dojrzali sprawdzają się lepiej.

Wykres 4. Sprawdzanie się osób bardziej dojrzałych w niektórych zawodach zdaniem pracowników 50+.



Źródło: badanie własne.

Ci, którzy mają na ten temat wyrobioną opinię, wskazują, że pracownicy 50+ lepiej sprawdzają się na stanowiskach wymagających doświadczenia (doświadczenie zawodowe w takich zawodach jak np. mechanik oraz tzw. „doświadczenie życiowe” na stanowiskach kierowniczych).

Zawody, w których ludzie bardziej dojrzali się nie sprawdzają, to - zdaniem badanych - zajęcia wymagające dużego wysiłku fizycznego bądź nakierowane na nowoczesne technologie np. wielokrotnie wskazany został zawód informatyka.

Przeprowadzone w ramach projektu badania ankietowe nie wskazały na preferowanie pracowników młodszych w zawodach związanych bezpośrednio z obsługą klienta. Jednak w praktyce w działach marketingu, sprzedaży, bądź jako sprzedawca, kelner itp. brak jest pracowników 50+.

[8] *Szanse i bariery zatrudniania osób w wieku 45+ w województwie pomorskim. Raport końcowy*, WUP Gdańsk 2009.
[9] Wywiad grupowy z pracodawcami.

W wywiadach pracodawcy uzasadniali ten fakt posiadaniem przez młodszych większych kompetencji (marketing) lub prezencji (sprzedawca).

Zdaniem zespołu badawczego nie doceniane są kompetencje społeczne i sieć kontaktów, które na takich stanowiska mogliby wykorzystać pracownicy starsi. Choć zdajemy sobie także sprawę, że charakter pracy np. pracownika sprzedaży związany jest niejednokrotnie z częstymi wyjazdami oraz dużym stresem związanym z koniecznością osiągania zakładanych wartości wskaźników. Są to cechy, które czynią tę pracę nieatrakcyjną dla osób bardziej dojrzałych, poszukujących stabilizacji.

Rynek pracy w województwie kujawsko-pomorskim

W woj. kujawsko-pomorskim stopa bezrobocia rejestrowanego utrzymuje się na dość wysokim poziomie (2007 r. - 14,9%, 2008 r. - 13,3%, 2009 r. - 15,8%, dane z III kwartału 2010 r.- 15,1%). Sytuacja ta dotyczy także wśród osób 50+. Biorąc pod uwagę rynek pracy, istotne jest wewnętrzne zróżnicowanie województwa kujawsko-pomorskiego. Badaniem, którego wyniki prezentuje niniejsza publikacja, objęto cztery znacznie różniące się między sobą obszary:

- miasto Toruń charakteryzujące się nowoczesną gospodarką i niską stopą bezrobocia (8,2%);
- Grudziądz, który jest ważnym ośrodkiem przemysłowym z wysoką stopą bezrobocia (22,15%);
- powiat toruński zaliczający się do obszaru rolniczego z rozwiniętą funkcją turystyczną i relatywnie wysokim bezrobociem (18%);
- powiat ziemski grudziądzki jako reprezentant powiatu typu rolniczego z bardzo wysoką stopą bezrobocia (24,8%) (patrz Tabela 1).

Tabela 1. Stopa bezrobocia w powiatach objętych badaniem.

Stopa bezrobocia rejestrowanego	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010[10]
Powiat m.Toruń	13,2	12,0	9,8	6,3	6,1	8,5	8,2
Powiat toruński	29,6	28,9	24,8	15,9	13,2	17,6	18,0
Powiat m.Grudziądz	30,1	29,0	25,1	20,0	18,6	22,4	22,15
Powiat grudziądzki	30,1	29,0	25,1	20,0	18,6	22,4	24,8

Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Regionalnych, GUS.

[10] Dane za IV kwartał 2010r.

Ponadto dane statystyczne pokazują, iż na przestrzeni ostatnich sześciu lat stopa bezrobocia rejestrowanego w Toruniu utrzymuje się na dość niskim poziomie, natomiast w pozostałych trzech powiatach bezrobocie pozostaje wysokie.
Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że szczególnie istotna jest opozycja: Toruń versus Grudziądz (wraz z okalającymi je powiatami).

Struktura wiekowa bezrobotnych pokazuje, że osoby w wieku 45-54 lata stanowią większy odsetek bezrobotnych w powiecie miasta Grudziądz (24,27%) niż w powiecie miasta Toruń (22,53%). Odsetek osób bezrobotnych 55+ w obu miastach jest natomiast porównywalny i oscyluje wokół 9,5%.

Przez mieszkających bądź pracujących w Grudziądzu miasto to postrzegane jest przede wszystkim przez pryzmat bardzo wysokiego bezrobocia (powstałego w wyniku likwidacji dużych zakładów) oraz niższych zarobków, co przekłada się na ogólną gorszą ocenę perspektyw grudziądzkiego rynku pracy w porównaniu do Torunia. W ocenie pracowników bardziej dojrzałych sytuacja ta przekłada się w sposób szczególnie niekorzystny na możliwość znalezienia pracy w ich kategorii wiekowej a przynajmniej konieczność obniżenia oczekiwań dotyczących zarówno stanowiska, jak i wynagrodzenia: *„w Grudziądzu niestety bierze się pracę jaka tylko podleci, po czterdziestce w ogóle jej nie ma, młodzi nawet nie są w stanie dostać pracy, a gdzie dopiero my."*[11]

Toruń postrzegany jest natomiast jako dynamiczny rynek pracy, ale z bardzo dużą konkurencją ze strony osób młodych (wynikającą z istnienia wielu publicznych i niepublicznych ośrodków akademickich). Oznacza to, że toruński rynek pracy - pomimo swojego potencjału - jest również trudny dla osób bardziej dojrzałych. Zdaniem pracodawców wysoki wskaźnik bezrobocia w Grudziądzu skutkuje dużą podażą kandydatów przy rekrutacji pracowników. Jednak ich kwalifikacje są dosyć niskie, brakuje osób z konkretnymi umiejętnościami np. mechaników: *„Grudziądz ma bezrobocie jedno z najwyższych, ale też kwalifikacje bezrobotnych są bardzo niskie, trudno znaleźć ludzi z wykształceniem, w szczególności z wykształceniem technicznym (...) za fachowca trzeba zapłacić".*[12]

Zarówno w Toruniu, jak i Grudziądzu, do zawodów deficytowych należą przede wszystkim zawody techniczne. W Toruniu są to: monterzy wyrobów złożonych, monterzy elektronicy oraz operatorzy sprzętu do robót ziemnych; z kolei w Grudziądzu zawody deficytowe o najwyższym wskaźniku intensywności nadwyżki (deficytu) to: konserwator budynków, pracownicy obsługi biurowej gdzie indziej niesklasyfikowani oraz mechanik pojazdów jednośladowych.[13]

[11] Wywiad grupowy z pracownikami fizycznymi powyżej 40+ w dużym przedsiębiorstwie.
[12] Wywiad grupowy z pracodawcami.
[13] za: *Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w Toruniu za 2010 rok* oraz *Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w powiecie grudziądzkim grodzkim za 2009 rok.*

Sytuacja odpływu siły roboczej, o czym już wspomniano wcześniej, stwarza szansę dla osób w wieku ok. 40-50 lat. Pracodawcy – chcąc nie chcąc – będą musieli przychylniej myśleć o pracownikach bardziej dojrzałych: *„Ciężko kogoś tu ściągnąć, nic się nie dzieje, życia kulturalnego nie ma, nawet centrum handlowego, sięgamy po starszych, bo młodzi uciekają."*[14] Jak podsumował jeden z respondentów: *„Ludzie, którzy naprawdę chcieliby pracować, nie mają problemu ze znalezieniem pracy."*[15] Pod tym względem sytuacja w Toruniu wygląda inaczej - jako prężny ośrodek miejski i akademicki miasto to przyciąga relatywnie dużą liczbę kandydatów na pracowników, którzy stanowią realną i bardziej atrakcyjną konkurencję dla osób bardziej dojrzałych.

Zarządzanie wiekiem w firmach województwa kujawsko-pomorskiego - teoria i praktyka

O zarządzaniu wiekiem

Zarządzanie wiekiem (ang. *age management*) jest podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji uwzględniającym cykl życia jednostek, w tym proces starzenia się, w celu stworzenia środowiska pracy sprzyjającego pracownikom w każdym wieku, umożliwiającego wykorzystanie ich możliwości i zaspokojenie potrzeb[16]. Inna definicja, przyjęta przez Litwińskiego i Sztanderską[17], kładzie nacisk na efektywność: 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".

W Polsce zarządzanie wiekiem jest tematem, który od niedawna zaczyna pojawiać się w przestrzeni publicznej. Zauważają to autorzy wszystkich publikacji, które pojawiają się na ten temat np. „Oznacza to, że idea zarządzania wiekiem jest obecnie w Polsce prawie nieznana – niezwykle trudno jest odnaleźć firmy, które świadomie i kompleksowo stosują zarządzanie wiekiem"[18]. Badania przeprowadzone w woj. kujawsko-pomorskim pokazują, że autorzy niniejszej publikacji także mogą się podpisać pod tym zdaniem.

---

[14] Wywiad z osobą odpowiedzialną za kadry, duże przedsiębiorstwo, Grudziądz.

[15] Wywiad grupowy z pracownikami 40+.

[16] Alan Walker, (1997), *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin., Eurofound (2006), A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

[17] Jacek Liwiński, Urszula Sztanderska, (wrzesień 2010). *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.* Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw", realizowany w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, s.7.

[18] por. Jacek Liwiński, Urszula Sztanderska, (wrzesień 2010). *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.* Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw", realizowany w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, s.4.

Rządy państw w większym stopniu niż firmy komercyjne skłonne są zauważać problem - zarządzanie wiekiem stało się dla nich istotną kwestią. Rządy wielu państw - w tym Polski - wdrożyły różne programy mające na celu utrzymanie na rynku pracy osób 50+. W polskich rządowych dokumentach strategicznych kwestii tej poświęcony jest program „Solidarność pokoleń" oraz część raportu „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe".

Zarządzanie wiekiem jest elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Stąd wpisuje się w cykl, jakiemu podlega organizacja (firma) i pracujące w niej osoby. W cyklu tym można wyróżnić następujące etapy: rekrutacja, szkolenia, rozwój i awans zawodowy, awans i wewnętrzne przesunięcia między stanowiskami, zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę.

Istnieją narzędzia, które są używane w celu dostosowania potrzeb firmy do potrzeb pracowników, takie jak: elastyczne formy zatrudnienia, ergonomia pracy, prewencja prozdrowotna, wzrost świadomości wewnątrz organizacji i zmiana postaw osób zatrudnionych na temat związany z szeroko pojętym przeciwdziałaniem dezaktywizacji zawodowej. [19] Na podstawie znajomości tych narzędzi oraz analizy sytuacji w swojej firmie każdy pracodawca może zbudować adekwatną do swoich potrzeb strategię zarządzania wiekiem.

Poniżej zaprezentowana zostanie sytuacja w badanych przedsiębiorstwach województwa kujawsko-pomorskiego w kontekście istniejących oraz sugerowanych narzędzi zarządzania wiekiem odnośnie wymienionych wyżej obszarów: rekrutacji, zarządzania potencjałem zawodowym pracowników, szkoleń i dokształcania zawodowego, ochrony i promocji zdrowia, elastycznych form zatrudnienia, przesunięć pomiędzy stanowiskami, polityki kończenia zatrudnienia oraz zmiany nastawienia do pracowników 50+.

1) Rekrutacja

Polskie prawo zabrania dyskryminacji ze względu na wiek. Oznacza to, że pracodawca nie może kierować się informacją o wieku pracownika przy rekrutacji na dane stanowisko, czyli nie może preferować osoby w młodszym lub starszym wieku. Może się tak dziać tylko w wyjątkowych przypadkach, kiedy wskazanie wieku (lub płci) jest uzasadnione ze względu na rodzaj pracy lub warunki jej wykonywania.

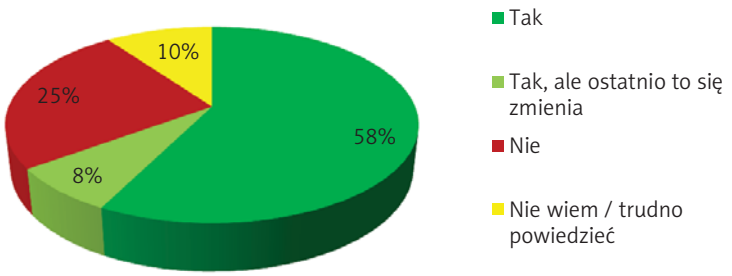
Z przeprowadzonego badania ankietowego wynika, iż większość (58%) badanych pracodawców z województwa kujawsko-pomorskiego zgodziło się z opinią, iż osoby w wieku 50+ niechętnie są zatrudniane przez pracodawców. Oprócz tego 8% stwierdziło, że tak jest, ale to się zmienia, a 1/4 respondentów była przeciwnego zdania – że pracodawcy nie są niechętni zatrudnianiu osób powyżej 50 roku życia.

[19] Casey B., H. Metcalf, J. Lakey (1993), *Human resource strategies and the third age policies and practices in the UK*, (w:) Institute of Personnel Management (IPM), Age and Employment Policies Attitudes and Practice, London: IPM.

Wśród czynników, które - zdaniem pracodawców - **najbardziej zniechęcają do zatrudniania osób powyżej 50 roku życia** na pierwszym miejscu wymieniona została **bliskość wieku emerytalnego** (w aspekcie prawa pracy – na cztery lata przed emeryturą pracownika nie można już zwolnić[20]). Ten wątek pojawiał się również w trakcie badań jakościowych: pracodawcy podkreślali, że stanowi to *„duży problem, gdyż - niezależnie od kompetencji - nie można zwolnić”*[21].

Wykres 5. Niechęć do zatrudniania osób bardziej dojrzałych w opinii pracodawców.

Czy zgadza się Pan/i z opinią, że osoby w wieku 50+ niechętnie są zatrudniane przez pracodawców?



Źródło: badanie własne.

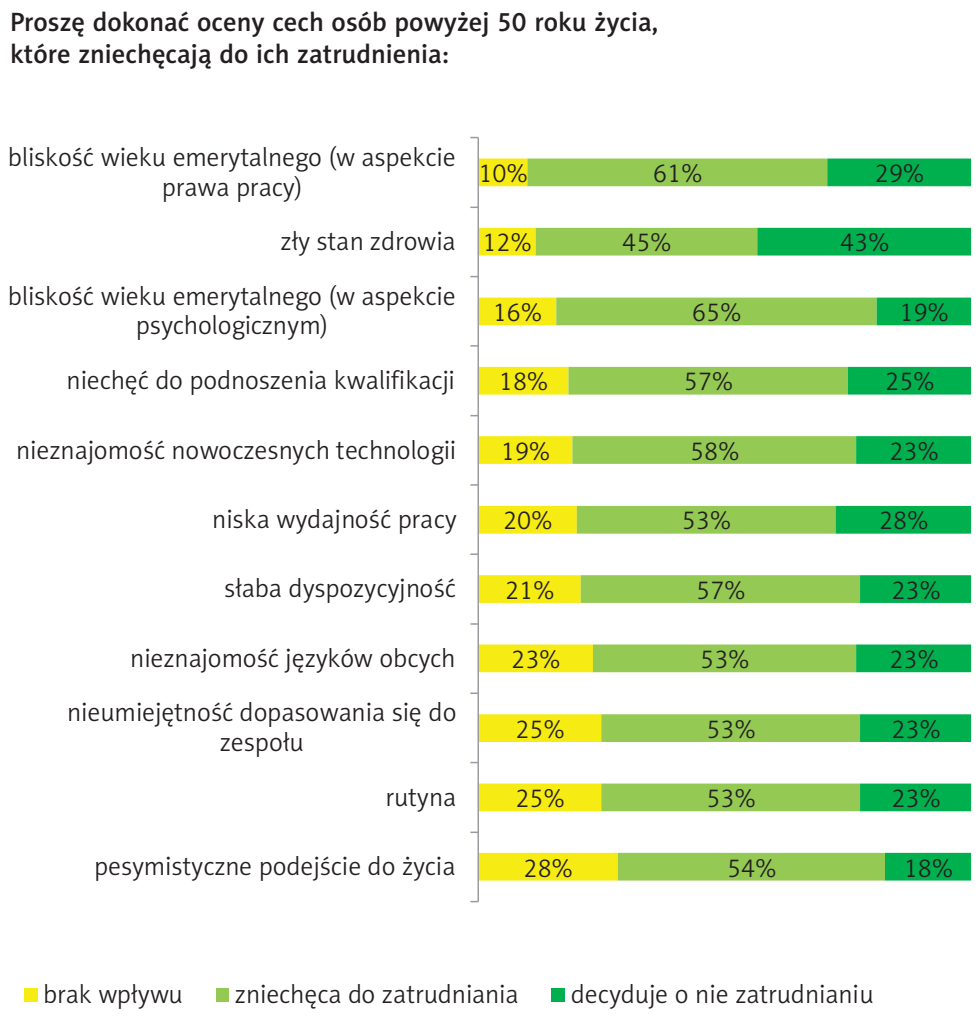
Na drugim miejscu wymieniono zły stan zdrowia. Następnie wskazano na takie czynniki jak: nastawienie pracowników na zbliżającą się emeryturę (bliskość wieku emerytalnego w aspekcie psychologicznym), niechęć do podnoszenia kwalifikacji, nieznajomość nowoczesnych technologii, niska wydajność pracy, słaba dyspozycyjność, nieznajomość języków obcych, nieumiejętność dopasowania się do zespołu, rutyna i - na końcu - pesymistyczne podejście do życia.

Jeśli chodzi o zdrowie - które zdaniem pracodawców ma decydujące znaczenie przy zatrudnianiu i powoduje odchodzenie z rynku pracy - warto zauważyć, jak sami pracownicy 50+ odnieśli się do tej kwestii. Przeważająca większość badanych przez nas osób (a więc osób aktywnych zawodowo) oceniła stan swojego zdrowia jako dobry (tak twierdziło 70%) oraz bardzo dobry (17%).

[20] Pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku (art. 39 Kodeksu Pracy[22]).
Zgodnie z regulacjami dotyczącymi innego wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn ochronie podlegają kobiety w wieku 56-60 lat oraz mężczyźni w wieku 61-65 lat. Od tej zasady istnieją wyjątki - niektóre grupy (np. pracujący w szczególnych warunkach lub w szczególnym charakterze) mają zagwarantowany niższy niż powszechny wiek emerytalny i w stosunku do nich granica ta ulega odpowiednio obniżeniu. Pracodawca może także wypowiedzieć umowę o pracę pracownikowi w wieku przedemerytalnym, gdy pracownik uzyskał prawo do renty z tytułu całkowitej niezdolności do pracy (art. 40 KP) oraz w sytuacji, gdy pracodawca ogłosił upadłość lub likwidację (art. 411 KP).

[21] Wywiad grupowy z pracodawcami.

Wykres 6. Cechy osób bardziej dojrzałych zniechęcające do zatrudniania ich w opinii pracodawców.

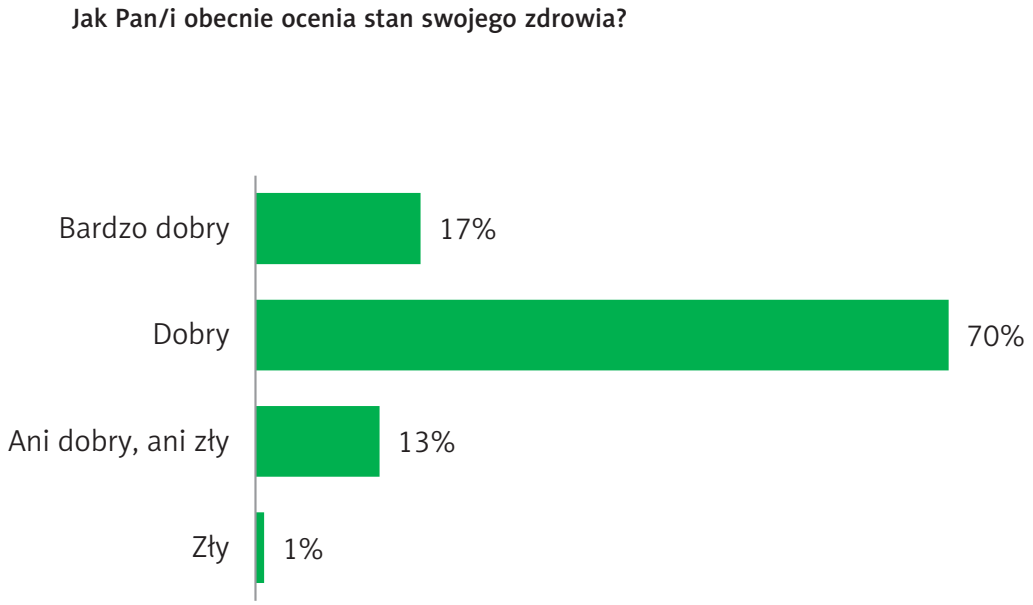


Źródło: badanie własne.

Wyniki te warto zestawić z informacjami pochodzącymi z badania ogólnopolskiego, zgodnie z którymi tylko 2,7% ogółu Polaków w grupie wiekowej 45-54 lata ocenia stan swojego zdrowia jako bardzo dobry, a 23,6% jako dobry. W grupie wiekowej 55-65 lat jeszcze mniej jest zadowolonych ze swojego zdrowia (2% ocenia go jako bardzo dobry, 12,3% jako dobry).[22]

[22] Źródło: EUROSTAT, 2010.

Wykres 7. Ocena swojego zdrowia przez pracowników 50+.



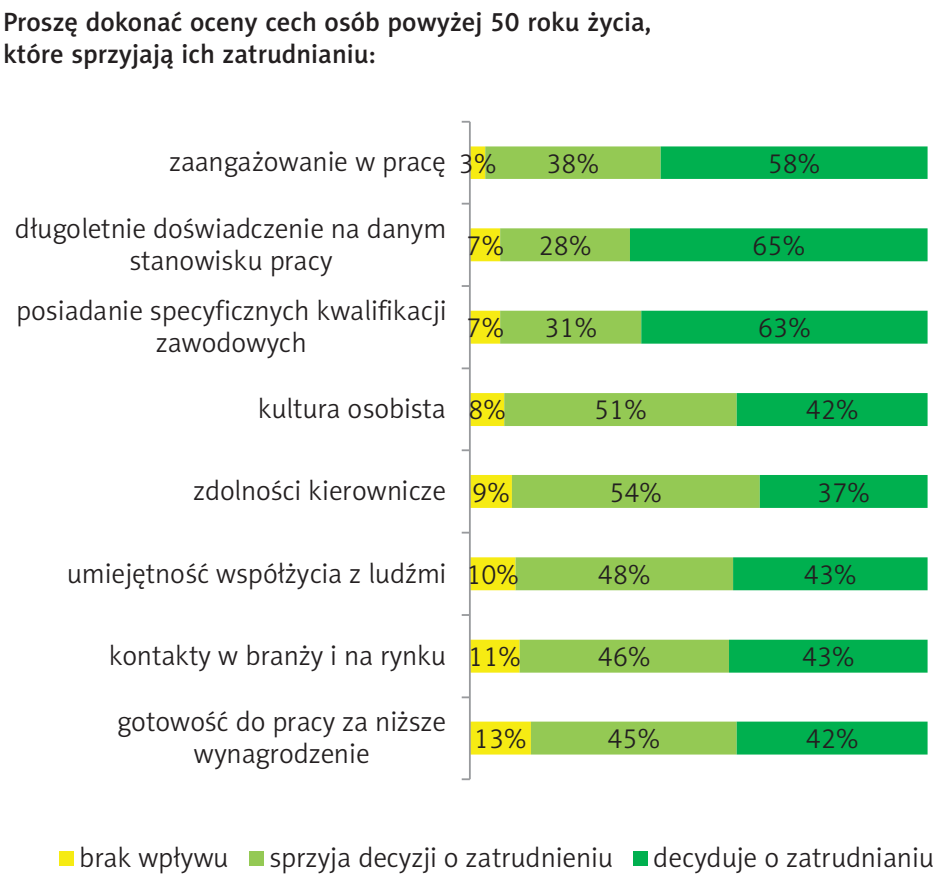
Źródło: badanie własne.

Prawdopodobnie wyjaśnieniem opisanej powyżej różnicy w wynikach badań jest różna grupa objęta badaniem. Można przypuszczać, że osoby, które oceniają swój stan zdrowia gorzej, już zakończyły aktywność zawodową np. uzyskując rentę lub przechodząc na wcześniejszą emeryturę ze względów zdrowotnych.

Niezależnie od przytoczonych wyżej opinii na temat własnego zdrowia pracowników 50+ z wywiadów przeprowadzonych z pracodawcami wynika, że pracownicy ci są oceniani są jako będący w formie fizycznej wpływającej negatywnie na ich pracę. Opinie te przekładać się mogą na realne zjawiska występujące na rynku pracy, gdyż - jak wynika z analizy struktury zatrudnienia wg wieku w badanych firmach - pracowników 50+ w przedsiębiorstwach woj. kujawsko-pomorskiego jest mało. Oznacza to, że działania na rzecz aktywizacji zawodowej powinny być prowadzone dwukierunkowo: z jednej strony skupiać się na profilaktyce zdrowia osób bardziej dojrzałych (rozpoczynanej już w wieku 40 lat); z drugiej strony pracować nad zmianą często mylnego postrzegania stanu zdrowia osób 50+ przez pracodawców.

Z kolei wśród czynników, które **najbardziej sprzyjają zatrudnianiu** osób powyżej 50 roku życia, pracodawcy wymienili: zaangażowanie w pracę, długoletnie doświadczenie na danym stanowisku oraz posiadanie specyficznych kwalifikacji zawodowych. W mniejszym stopniu jako sprzyjające ocenione zostały takie kwestie jak: kultura osobista, zdolności kierownicze, umiejętność współżycia z ludźmi, kontakty w branży i na rynku, gotowość do pracy za niższe wynagrodzenie.

Wykres 8. Cechy osób 50+ sprzyjające zatrudnianiu ich w opinii pracodawców.



Źródło: badanie własne.

Analizując kwestię zaangażowania w pracę osób 50+ można wyróżnić dwie typowe dla tej grupy pracowników sytuacje. Niektórzy z objętych badaniem pracodawców wskazywali na ograniczone zaangażowanie w pracę pracowników bardziej dojrzałych: „*Ze starszymi jest ten problem, że starsi mają motywację do odsiedzenia godzin, a nie do pracy*”[23]. Inni natomiast wręcz przeciwnie podkreślali, że to właśnie na starszych, a nie na młodych można polegać: „*Na staże dla osób poniżej 25 roku życia ciężko znaleźć osoby, które naprawdę chcą pracować – problemem są notorycznie nieusprawiedliwione obecności; od starszego nie możemy wymagać tej wiedzy, nie jest taki dynamiczny, ale na nim można polegać, on zawsze jest*”.[24]

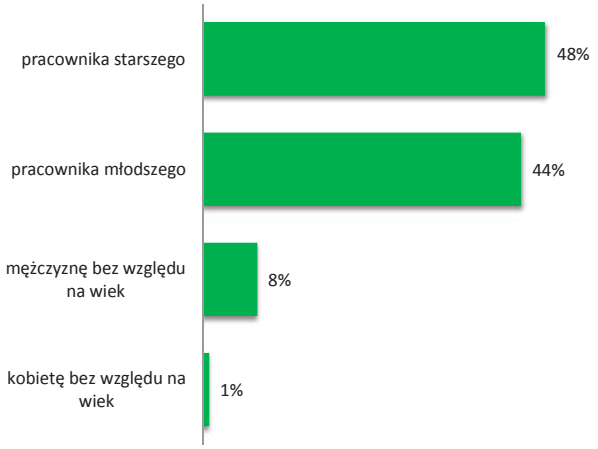
[23] Wywiad grupowy z pracodawcami.
[24] Osoba odpowiedzialna za kadry, duże przedsiębiorstwo.

Zatrudnić pracownika młodszego czy bardziej dojrzałego?

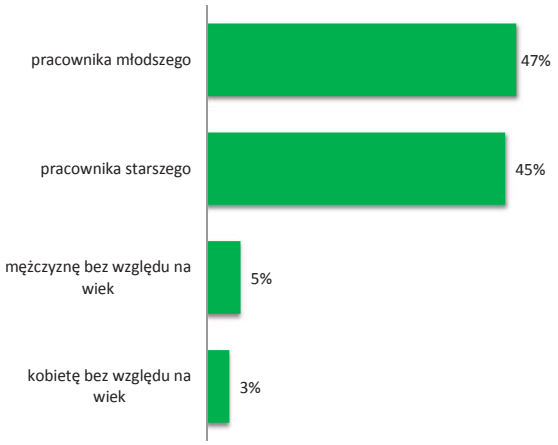
Próbując zderzyć deklaracje odnośnie chęci zatrudniania osób bardziej dojrzałych z podejmowaniem konkretnych decyzji dotyczących zatrudnienia osób na dane stanowisko, przedstawiliśmy pracodawcom (respondentom badania) dwie sytuacje, w których mieli do obsadzenia różne stanowiska, za każdym razem mając do wyboru bardziej doświadczonego pracownika 50+ i pracownika młodszego[25]. Zarówno w przypadku zatrudniania na stanowisko pracownika fizycznego, jak i związanego z pracą z klientami, pracodawcy tak samo chętnie zatrudniliby pracownika bardziej dojrzałego jak młodszego.

Wykres 9. Wybory pracodawców pracownika młodszego bądź bardziej dojrzałego na dwa różne stanowiska.

Sytuacja 1:
Mając do wyboru pracownika starszego bądź młodszego na stanowisko wykwalifikowanego pracownika fizycznego, wybrałbym...



Sytuacja 2:
Mając do wyboru pracownika starszego bądź młodszego na stanowisko związane z pracą z klientami, wybrałbym...



Źródło: badanie własne.

Wśród powodów przemawiających za kandydaturą pracownika bardziej dojrzałego na stanowisko pracownika fizycznego wymieniano, iż starsi pracownicy bardziej szanują pracę oraz mają cenne doświadczenie. Co dziesiąty pracodawca zwrócił jeszcze uwagę, że starsi są mniej wymagający co do wynagrodzenia.

[25] Oryginalne brzmienie obydwu zaprezentowanych w ankiecie sytuacji:
Sytuacja 1: Ma Pan/i do wyboru zatrudnienie na stanowisko wykwalifikowanego pracownika fizycznego (typu spawacz, elektryk, operator ciężkiego sprzętu budowlanego lub obrabiarki, szwaczka, krawiec/krawcowa, laborant/laborantka, kucharz/kucharka, kierowca ciężarówki itp.) osoby w wieku około 25 lat i osoby w wieku około pięćdziesiątki (ale nie w wieku przedemerytalnym). Obie mają podobne kwalifikacje zawodowe potwierdzone odpowiednimi certyfikatami. Pracownik starszy ma ponad 20 lat doświadczenia w pracy w zawodzie, pracował w kraju i za granicą, przez większość czasu w jednej firmie, nie zna języków obcych. Pracownik młodszy ma mniej niż 4 lata doświadczenia w zawodzie, pracował w kraju, co najmniej w dwóch różnych firmach, zna język angielski w stopniu komunikacyjnym. Proszę określić najpierw, którego z nich zdecydowałby/zdecydowałaby się Pan/i zatrudnić? Następnie proszę wskazać najważniejszy powód Pana/i decyzji.
Sytuacja 2: Ma Pan/i do wyboru zatrudnienie na stanowisku związanym z pracą z klientami (typu sprzedawca/sprzedawczyni, kelner/kelnerka przedstawiciel handlowy, handlowiec odpowiedzialny za poszukiwanie klientów, account (sprzedawca, urzędnik/urzędniczka, doradca itp.) osoby w wieku około 25 lat i osoby około pięćdziesiątki (ale nie w wieku przedemerytalnym). Pracownik starszy ma ponad 20 lat doświadczenia w pracy w zawodzie, pracował w kraju i za granicą, przez większość czasu w jednej firmie, zna język angielski i jeszcze jeden język obcy w stopniu komunikacyjnym. Pracownik młodszy ma mniej niż 4 lata doświadczenia w zawodzie, pracował co najmniej w dwóch różnych firmach, zna język angielski w stopniu komunikacyjnym. Proszę określić najpierw, którego z nich zdecydowałby/zdecydowałaby się Pan/i zatrudnić?

Wykres 10. Powody wskazane przez pracodawcę zatrudnienia pracownika bardziej dojrzałego, a nie młodszego.

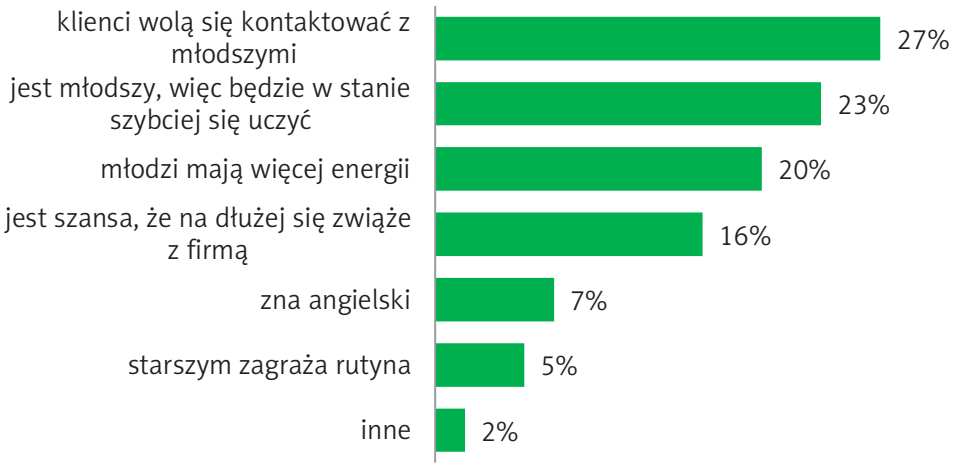
Proszę wskazać najważniejszy powód Pana/i decyzji - zatrudnię pracownika starszego, bo...

Źródło: badanie własne.

Natomiast za kandydaturą pracownika młodszego na stanowisko pracy z klientem przemawiało przede wszystkim to, iż: klienci wolą się kontaktować z młodszymi, założenie, że młodszy pracownik będzie w stanie szybciej się uczyć, młodzi mają więcej energii oraz istnieje większa szansa, że zwiążą się oni na dłużej z firmą. Dużo mniejszą liczbę wskazań miała odpowiedź, iż młodszy pracownik zna angielski oraz że starszym zagraża rutyna.

Wykres 11. Powody wskazane przez pracodawcę zatrudnienia pracownika młodszego, a nie bardziej dojrzałego.

Proszę wskazać najważniejszy powód Pana/i decyzji - zatrudnię pracownika młodszego, bo...

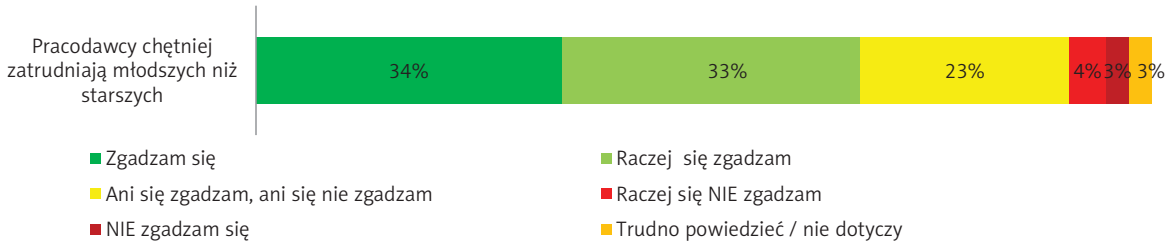


Źródło: badanie własne.

Wszystkie powyższe odpowiedzi świadczą o tym, że pracodawcy deklarują brak uprzedzeń wobec pracowników bardziej dojrzałych. Mimo to w badaniach przeprowadzonych w ramach projektu zebrano wiele przykładów dyskryminacji przy zatrudnianiu ze względu na wiek. Świadczy o tym na przykład cytat: *„Zagrożenie młodych? – czuję. Zawsze przy poszukiwaniu pracy wygrywała młodsza osoba. Po studiach, bez doświadczenia. Pracodawcy wolą zawsze młodszych."*[26] Czy też wypowiedź mężczyzny, który doświadczył niechęci ze strony potencjalnych pracodawców, właśnie ze względu na swój wiek: *„Potem było ciężko ze względu na wiek. Pierwszy raz jak mi powiedzieli, że jestem za stary, to jak miałem 44 lata."*[27]

Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników 50+ potwierdzają te fakty. Badani bardziej dojrzali pracownicy w większości (67%) zgodzili się z opinią, że pracodawcy chętniej zatrudniają młodszych niż starszych. Przeciwnego zdania było zaledwie 6%.

Wykres 12. Stosunek pracowników 50+ do stwierdzenia, że pracodawcy chętniej zatrudniają młodszych niż starszych.



Źródło: badanie własne.

Pomimo wzrastającej świadomości pracodawców dotyczącej równego traktowania potencjalnych kandydatów (przejawiającej się w „politycznie poprawnych" odpowiedziach) dyskryminacja ze względu na wiek ma miejsce. Dobre praktyki w dziedzinie rekrutacji i selekcji zakładają, że osoby starsze są równouprawnione w dostępie do wolnych miejsc pracy. Do przykładowych narzędzi w ramach strategii zarządzania wiekiem służących osiągnięciu tego celu należą:

- Sporządzenie wykazu kompetencji niezbędnych do efektywnego wykonywania pracy na danym stanowisku oraz wykorzystanie go przy formułowaniu ogłoszenia o pracę.
- Zamieszczanie w ogłoszeniu o pracę niezbędnych wymogów kwalifikacyjnych, rezygnacja z podawania kryterium wiekowego, proponowanie elastycznych form zatrudnienia.
- Sformułowanie ogłoszenia o pracę w sposób nie sugerujący dyskryminowania kandydatów ze względu na wiek lub podkreślający brak takiej dyskryminacji.
- Zamieszczanie ogłoszeń o pracę w mediach docierających do osób w różnym wieku.
- Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za selekcję.
- Zaangażowanie do selekcji kandydatów więcej niż jednej osoby (jeśli to możliwe - w różnym wieku), tak by zapewnić jej obiektywizm.
- Współpraca z PUP przy rekrutacji bardziej dojrzałych pracowników.
- Akceptowanie odręcznie napisanych CV kandydatów.
- Przygotowywanie dostępnych w dziale kadr gotowych i prostych kwestionariuszy CV.

[26] Wywiad biograficzny, kobieta 51 lat.
[27] Wywiad biograficzny, mężczyzna, 52 lata.

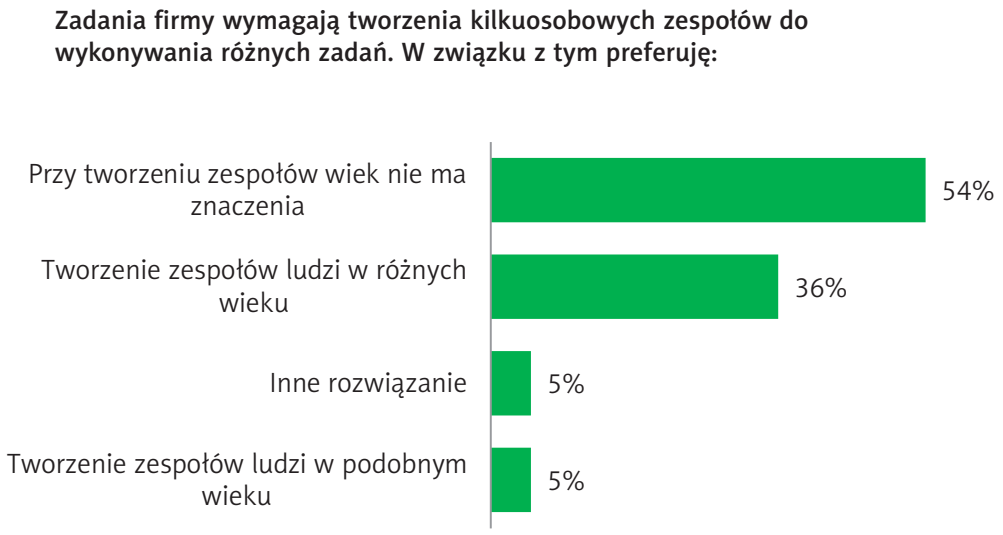
2) Zarządzanie potencjałem zawodowym pracowników

Zarządzanie różnorodnością

Zarządzanie wiekiem jest jednym z elementów nowoczesnego sposobu wykorzystania potencjału zespołu, który nazywa się **zarządzaniem różnorodnością** (ang. *diversity management*). Koncepcja zarządzania różnorodnością - choć dopiero dociera do Polski[28]- jest bardzo rozwinięta w Europie Zachodniej. Zauważono tam, że zespoły pracowników pracują wydajniej, a ich produkty są lepiej dostosowane do wymogów rynku, jeśli składają się z zespołów odzwierciedlających społeczną różnorodność, czyli osób m.in. różnej płci, w różnym wieku, o różnym doświadczeniu i pochodzeniu etnicznym. Tak więc warto w firmie dbać o taką atmosferę, by nikt nie czuł się dyskryminowany ze względu na posiadanie żadnej z tych cech. Badania Naegele i Walkera (2006)[29] pokazują, że włączenie pracowników w proces zmian było często ważniejsze niż sama inicjatywa wprowadzenia narzędzi zarządzania wiekiem. Jedną z najlepiej sprawdzających metod było tworzenie zespołów różnorodnych pod względem wieku, które łączyły umiejętności kilku grup wiekowych.

Ponad połowa (54%) badanych pracodawców województwa kujawsko-pomorskiego, stwierdziła, że przy tworzeniu zespołów kilkuosobowych do wykonywania różnych zadań wiek nie ma znaczenia, zaś 36% zadeklarowało, że woli dobierać je tak, by były złożone z osób w różnym wieku.

Wykres 13. Deklarowane decyzje pracodawców odnośnie sposobu tworzenia kilkuosobowych zespołów.



Źródło: badanie własne.

[28] Por. Magdalena Gryszko, Ewa Lisowska, (2009). *Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Raport.* Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

[29] Gerhard Naegele, Alan Walker, (2006). *A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

Badania jakościowe pokazały, że **w wielu firmach regionu praktyka tworzenia zespołów zróżnicowanych wiekowo jest rzeczywiście stosowana**. Podkreślano korzyści z takich rozwiązań: *„Zróżnicowany wiek pozwala szerzej spojrzeć na zadanie do wykonania", „Każdy wiek ma swoje racje i w takim zespole jest szansa na najlepsze rozwiązania", „Pracownik z doświadczeniem służy radą, pomocą, młodszy wnosi innowacyjność", „Właściwie dobrany zespół łączy zapał młodych i doświadczenie starszych"*[30]. Jednakże, co warte podkreślenia, nie nazywano tego zarządzaniem wiekiem czy różnorodnością.

Wiek a płeć

Pomimo skupienia się w niniejszej publikacji na kwestii wieku warto podkreślić, że z badań[31] wynika, iż kryterium wieku nie jest najistotniejszym w ocenie pracownika. Najistotniejsza jest płeć. Prawidłowość ta przejawia się także w kwestii zarządzania wiekiem, w przypadku której będziemy mieli do czynienia z inną sytuacją i innymi perspektywami w odniesieniu do mężczyzn i kobiet. Dlatego strategie zarządzania wiekiem powinny uwzględniać specyficzne cechy i potrzeby obydwu płci.

Z badań jakościowych wynika, że z punktu widzenia pracodawcy duże znaczenie ma to czy kobieta jest młoda (i będzie chciała mieć w najbliższej przyszłości dzieci), czy jest w takim wieku, że dzieci ma już odchowane i będzie w większym stopniu mogła poświęcić się pracy: *„Jeżeli kobieta ma 30 lat, to zazwyczaj ma dziecko, trudno jej iść na spotkanie na 19, zazwyczaj ma męża, któremu musi ugotować, pilota dostarczyć (śmiech). Płeć przypisuje pewne role i pewne obowiązki. 50+ to bardzo fajny wiek, żeby kobieta poświęciła dużą atencję pracy, a nie rodzinie*."[32] Wypowiedź innego pracodawcy zwraca uwagę nie tylko na dyspozycyjność, ale także na koszty: *„Przychodzi młoda kobieta do pracy. Nie zatrudnię jej - mówią dyskryminacja. Ale to pracodawca ponosi koszty! Teraz ciąża jest chorobą – dziewięć miesięcy wolne, obciążenia na pracodawcę, ledwo firma pracuje, a tu jeszcze takie obciążenia! Ja nie chcę tutaj dyskryminować, ale muszę pamiętać, że to idzie z mojej kieszeni."*[33] Oznacza to, że mniejsze obciążenie obowiązkami rodzinnymi może być atutem kobiet bardziej dojrzałych. Jednakże trzeba pamiętać, że niejednokrotnie pojawia się wtedy konieczność zajęcia się wnukami lub starzejącymi się rodzicami. Aby zatem narzędzia zarządzania wiekiem, takie jak np. elastyczne formy zatrudnienia, były skuteczne, muszą obejmować wszystkich pracowników, bez względu na wiek czy płeć i być stosowane przez większość pracodawców. Wtedy dopiero możliwe będzie rzeczywiste dzielenie się pracowników obowiązkami rodzinnymi z ich współmałżonkiem lub innymi członkami rodziny bez konieczności podejmowania wyboru w kategoriach: rodzina albo praca.

---

[30] Cytaty z odpowiedzi na pytania otwarte badania kwestionariuszowego.

[31] Przykładowo w 2009 Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego opublikowało raport z monitoring ogłoszeń prasowych dotyczących pracy z największych dzienników i portali internetowych. Przeanalizowano 60727 ogłoszeń o pracę i w aż w 24628 stwierdzono nieprawidłowości, które mogły prowadzić do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu: ze względu na płeć - 21 298 przypadków (86%), ze względu na wiek w 2 411 przypadków (10%).

[32] Wywiad grupowy z pracodawcami.

[33] Wywiad grupowy z pracodawcami.

Kompetencje pracowników

Rozwój kariery zawodowej jest ważnym instrumentem zapewniającym pracownikom - również tym bardziej dojrzałym - perspektywę awansu i bezpieczeństwa zatrudnienia. Planowanie rozwoju kariery zawodowej polega na takim rozłożeniu wymagań związanych z pracą, stosowanych bodźców i obciążeń na przestrzeni całej kariery zawodowej pracownika, żeby pozwoliły mu osiągnąć wystarczająco wysoki stopień motywacji i wydajności pracy do osiągania kolejnych stopni awansu zawodowego. Planowanie rozwoju kariery powinno uwzględniać konieczność zapobiegania zagrożeniom zdrowia związanym z warunkami pracy oraz dostosowanie zakresu obowiązków do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracownika.

Badani pracodawcy z województwa kujawsko-pomorskiego są przekonani o swojej wystarczającej znajomości w zakresie wiedzy i umiejętności ich pracowników. Ponad połowa z nich przy kierowaniu pracownika bardziej dojrzałego na dane stanowisko pracy wzięłaby pod uwagę swoje zdanie na temat jego kompetencji, jedynie ¼ sięgnęłaby do dokumentów znajdujących się w kadrach, a tylko co dziesiąty pracodawca wziąłby pod uwagę przede wszystkim preferencje samego pracownika, co do pracy jaką, chciałby on wykonywać. Jeszcze mniej (4%) próbowałoby uzyskać dodatkowe informacje na temat kompetencji pracownika.

Wykres 14. Sposób podejmowania decyzji przez pracodawców przy kierowania pracownika 50+ na dane stanowisko.

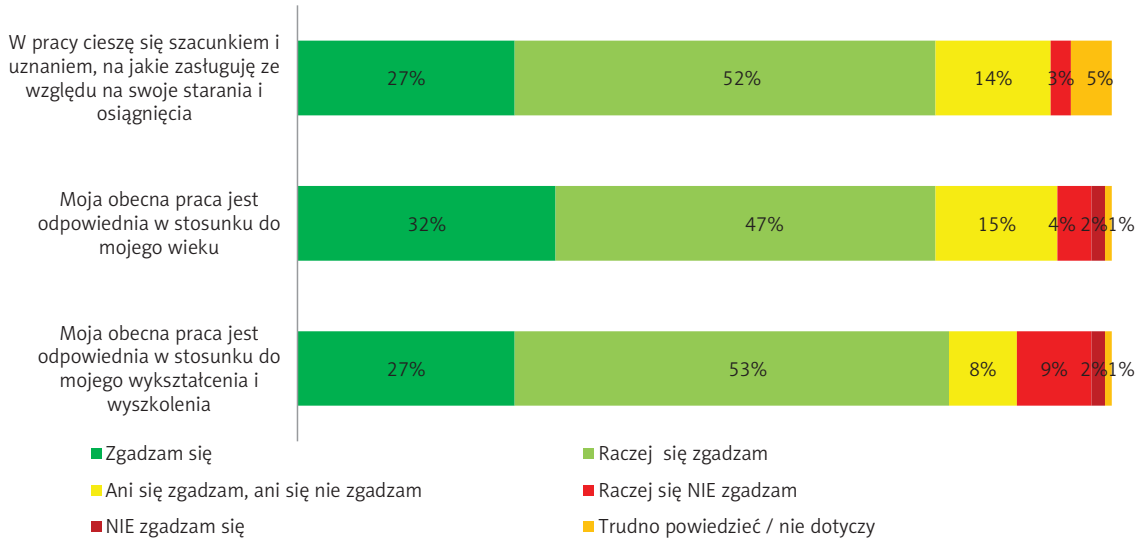
Źródło: badanie własne.

Takie podejście pracodawców może skutkować tym, że część kwalifikacji i kompetencji pracownika (zdobytych np. w sposób nieformalny czy pozaformalny) może zostać niewykorzystanych, bo nikt się pracownika o nie nie spytał i nie monitorował ich na bieżąco.

Dobrą praktyką jest zatem zrobienie „profilu kompetencyjnego”[34] każdego pracownika, a następnie cykliczne powtarzanie „bilansu kompetencji” własnych pracowników po to, by móc oszacować zmiany w ich kwalifikacjach i kompetencjach. Taki profil powinien być uaktualniany i omawiany z danym pracownikiem w celu ustalenia możliwości jego funkcjonowania w przedsiębiorstwie.

Wyniki przeprowadzonych w projekcie badań ankietowych świadczą o tym, że pracownicy bardziej dojrzali czują się docenieni w pracy: 79% zgodziło się ze stwierdzeniem „w pracy cieszę się szacunkiem i uznaniem na jakie zasługuję ze względu na swoje starania i osiągnięcia”; ten sam (wysoki) odsetek zgodził się z opinią, iż ich obecna praca jest odpowiednia w stosunku do ich wieku. Jednocześnie 80% pracowników-respondentów uznało, że ich obecna praca jest odpowiednia w stosunku do ich wykształcenia i umiejętności.

Wykres 15. Odczucia pracowników 50+ względem doceniania ich pracy oraz adekwatności tej pracy.

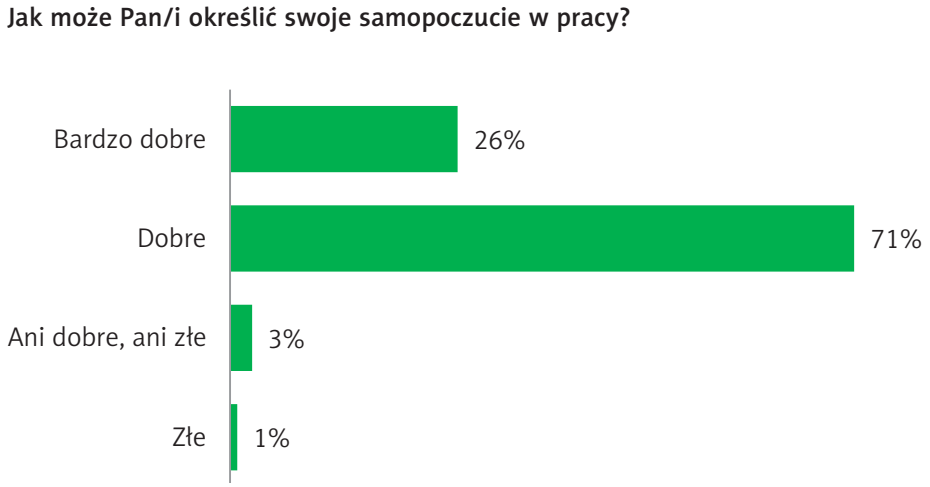


Źródło: badanie własne.

Badani pracownicy stwierdzili także, iż dobrze czują się w pracy. Łącznie 97% badanych pracowników 50+ w woj. kujawsko-pomorskim oceniło swoje samopoczucie w pracy jako dobre lub bardzo dobre.

[34] Podejście to jest zgodne z inicjatywą przewodnią opublikowaną przez Komisję Europejską w „Programie na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia”, w której Komisja zobowiązała się do przygotowania do roku 2012 „paszportu umiejętności”, w którym każdy pracownik mógłby wykazać swoje kompetencje, niezależnie od tego, w jaki sposób je zdobył.

Wykres 16. Ocena swojego samopoczucia w pracy przez pracowników 50+.



Źródło: badanie własne.

Dobre praktyki w dziedzinie rozwoju kariery zawodowej bardziej dojrzałych pracowników zakładają:

- Stosowanie tożsamych kryteriów awansu i gratyfikacji pracowników różnych wiekowo; nie uzależnianie tych decyzji od wieku, ale od kompetencji i zaangażowania pracowników.
- Uznanie kompetencji zdobytych w sposób pozaformalny i nieformalny.
- Utrzymywanie lub podnoszenie poziomu kompetencji zawodowych.
- Uzupełnianie bieżących luk kompetencyjnych wynikających z wymogów stanowiska (a także innych, powstałych w toku kariery zawodowej) na zasadzie gratyfikacji w postaci „doszkalania" - jako nagrody za dobrą pracę i postawę.

3) Szkolenia i dokształcanie zawodowe

Badania przeprowadzone w latach 2005-2009 dotyczące dokształcania zawodowego[35] pokazują, że około 12% Polaków w wieku 25 lat i więcej uczestniczyło w jakiejkolwiek aktywności związanej z podnoszeniem swoich kwalifikacji zawodowych czy innych umiejętności. Analiza struktury osób, które podejmują dokształcanie, pokazuje selektywność procesu dokształcania się głównie ze względu na wiek, miejsce zamieszkania oraz poziom wykształcenia. Osoby dokształcające się to przede wszystkim osoby młode, z wyższym wykształceniem oraz mieszkające w mieście.

[35] *Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków. Raport* (2009). Janusz Czapiński, Tomasz Panek (red.), Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.

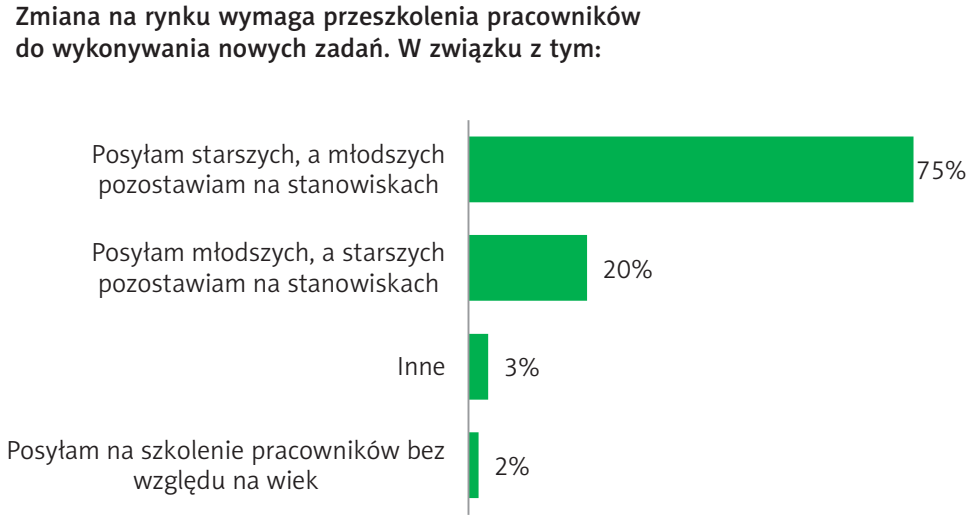
Udział osób po 55 roku życia wśród grupy osób dokształcających się wynosi zaledwie około 7%. Badania wskazują na ogólnie niską tendencję do dokształcania zawodowego wśród osób dorosłych w Polsce, która dodatkowo drastycznie maleje wraz ze wzrostem wieku pracowników.

Tymczasem brak udziału osób 50+ w kształceniu ustawicznym jest jednym z podstawowych powodów obniżenia poziomu ich kompetencji merytorycznych, a co za tym idzie - pogorszenia motywacji do pracy i ich atrakcyjności na rynku pracy.

Istnieje istotny wpływ poziomu kwalifikacji na dezaktywizację zawodową osób w wieku około emerytalnym. Obniżeniu aktywności zawodowej - jak donoszą badania[36] - sprzyja nie tylko niski poziom wykształcenia (wyższe wykształcenie sprzyja aktywności zawodowej), ale również brak pewnych ogólnych kompetencji (np. posiadania prawa jazdy, znajomości języków obcych i podstawowej umiejętności obsługi komputera). Z innych badań nad przedsiębiorcami i osobami w wieku okołoemerytalnym wynika, że do rzadkości wśród pracowników 50+ należy podejmowanie szkolenia z własnej inicjatywy, jak również to, że pracodawcy z zasady nie szkolą bardziej dojrzałych pracowników.

Badanie zrealizowane w ramach projektu diagnozowało kwestię gotowości do wysłania na szkolenia pracowników w różnym wieku. ¾ pracodawców w sytuacji konieczności przeszkolenia pracowników do wykonywania nowych zadań zadeklarowało, że posłaliby na szkolenie pracownika starszego, a zostawiliby na stanowisku pracownika młodszego. 1/5 pracodawców na szkolenie posłałaby młodszych, a zupełnie marginalny odsetek (2%) posłałby na szkolenie pracowników nie zważając na ich wiek. W uzasadnieniu pojawiły się liczne odpowiedzi pracodawców np.: *„nie kieruję się wiekiem”, „wiek jest bez znaczenia”, „wiek nie ma znaczenia, wszyscy powinni być wyszkoleni”.*

Wykres 17. Deklarowane decyzje pracodawców odnośnie posyłania pracowników starszych bądź młodszych na szkolenia.



Źródło: badanie własne.

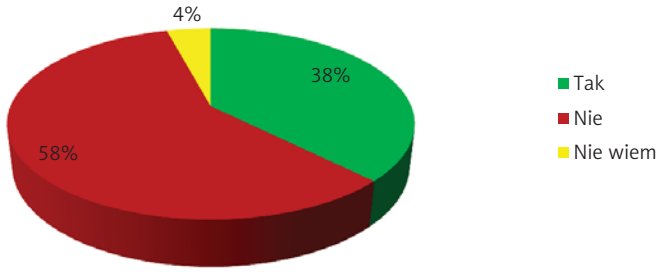
[36] por. *Dezaktywizacja osób w wieku około emerytalnym. Raport z badań.* (2008), Warszawa: Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

Analizując powyższe odpowiedzi trzeba mieć na uwadze „polityczną poprawność” odpowiedzi, choć trudno oszacować, jak duży jest to wpływ.

Prawie 2/5 respondentów – badanych pracodawców z woj. kujawsko-pomorskiego - uznało, że po przekroczeniu pewnego wieku pojawiają się symptomy niechęci do uczenia się i podnoszenia kwalifikacji wśród pracowników. Z analiz statystycznych udzielonych odpowiedzi wynika, iż średnio taki wiek, od którego możemy można mówić o pojawianiu się symptomów niechęci do uczenia się został oszacowany przez pracodawców na 52 lata, najczęściej na 55, zaś górna granica została wyznaczona na poziomie 60 lat.

Wykres 18. Pojawienie się symptomów niechęci do uczenia się w opinii pracodawców.

Czy można powiedzieć, że po przekroczeniu jakiegoś wieku pojawią się symptomy niechęci do uczenia się i podnoszenia kwalifikacji wśród pracowników?

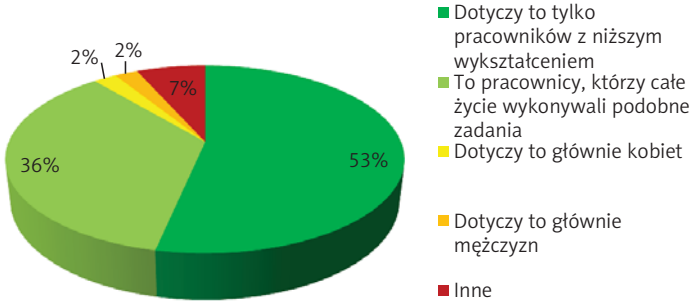


Źródło: badanie własne.

Pracodawcy, mając wskazać cechy pracowników 50+, którzy niechętnie podnoszą swoje kwalifikacje, w większości (53%) odpowiedzieli, że dotyczy to tylko pracowników z niższym wykształceniem; 36% oceniło, że taka niechęć występuje u pracowników, którzy całe życie wykonywali podobne zadania. Odpowiedzi te są zgodne z zaprezentowanymi wcześniej wynikami badań dowodzącymi, że im wyższe wykształcenie, tym większa chęć udziału w kształceniu ustawicznym.

Wykres 19. Typ pracowników, którzy niechętnie podnoszą kwalifikacje - w opinii pracodawców.

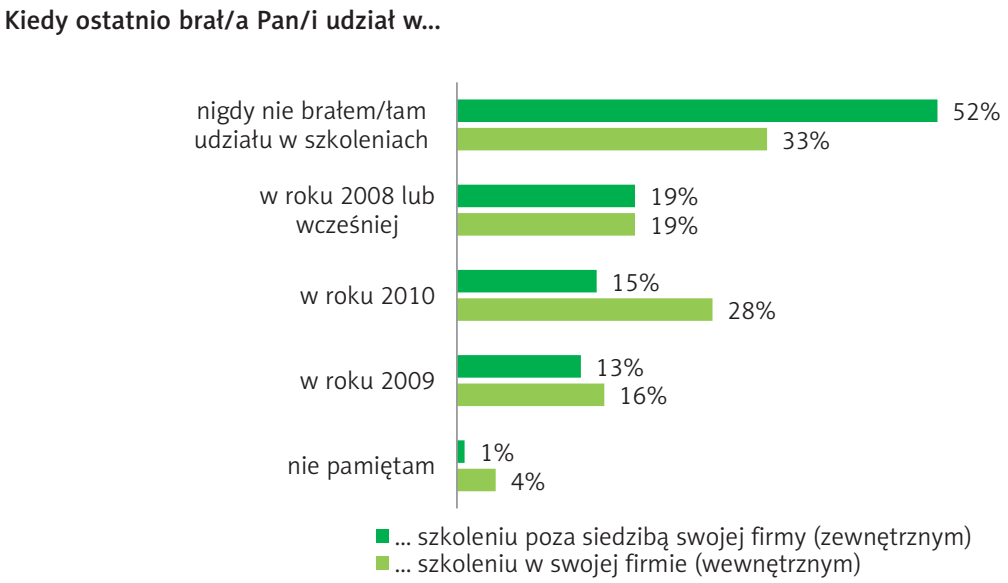
Jaki rodzaj pracowników, którzy przekroczyli 50 rok życia, niechętnie podnosi swoje kwalifikacje?



Źródło: badanie własne.

Deklaracje pracodawców dotyczące chętnego posyłania na szkolenia pracowników bardziej dojrzałych są tym bardziej wątpliwe, iż ponad połowa (52%) badanych pracowników 50+ powiedziała, że nigdy nie brała udziału w szkoleniach zewnętrznych, a 1/3 nigdy nie brała udziału nawet w szkoleniach wewnętrznych. Przy czym odpowiedzi wskazują, że mężczyźni - w porównaniu do kobiet - korzystają ze szkoleń jeszcze rzadziej niż to wynika z przedstawionej wyżej średniej.

Wykres 20. Uczestnictwo pracowników 50+ w szkoleniach.



Źródło: badanie własne.

Mimo że pracownicy bardziej dojrzali rzadko biorą udział w szkoleniach, to 37% z nich deklaruje, że słyszało o szkoleniach dla osób po pięćdziesiątce, które pracują, ale chcą podnieść swoje kwalifikacje zawodowe (62% nie słyszało). Jednakże w takich szkoleniach brało udział tylko 5% badanych pracowników 50+ w woj. kujawsko-pomorskim.

Wykres 21. Wiedza pracowników bardziej dojrzałych o istnieniu szkoleń dla pracujących osób po 50 roku życia, które chciałyby podnieść swoje kwalifikacje zawodowe.

Źródło: badanie własne.

W takiej sytuacji należy sobie postawić pytanie, czy tak niski odsetek pracowników, którzy po 50 roku życia wzięli udział w szkoleniach bierze się stąd, że pracownicy w tym wieku nie chcą się szkolić, czy raczej, że pracodawcy im szkoleń nie oferują, lub też, że w ogóle na rynku brak jest oferty szkoleniowej skierowanej do osób 50+.

Badanie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu[37] pokazuje brak rozpoznania rzeczywistych potrzeb szkoleniowych zarówno osób bezrobotnych, jak i osób pracujących zgłaszanych przez przedsiębiorców pod kątem dokształcenia kadry, także z uwzględnieniem płci.

Także przeprowadzone w trakcie projektu badania potwierdziły, że **brakuje oferty edukacyjnej, dostosowanej do specyfiki uczenia się osób bardziej dojrzałych**. Specyfika ta wynika z omawianego wcześniej braku nawyku kształcenia ustawicznego: *„Starsi ludzie boją się uczyć. Ludzie nie próbują, bo myślą, że się nie nauczą, bo obsługa urządzeń jest zbyt skomplikowana."*[38] Szkolenia dla osób bardziej dojrzałych muszą uwzględniać zatem pewnego rodzaju ich „wstyd" przed udziałem w zajęciach z osobami młodszymi. Dlatego należałoby przywiązywać wagę do homogeniczności wiekowej grup szkoleniowych. Ważna jest również osobowość trenerów, którzy - nawet jeśli są młodzi - powinni być doświadczeni w pracy z osobami 50+. Innym postulatem jest umożliwienie uczestnikom szkolenia bezpośredniego, indywidualnego kontaktu z trenerem poza godzinami zajęć grupowych. Uczestnicy mają wtedy możliwość wyjaśnienia niezrozumiałych zagadnień, bez zażenowania spowodowanego obecnością innych osób. Projekt dla osób bardziej dojrzałych powinien również przewidywać wprowadzenie komponentu wsparcia psychologicznego/komponentu motywacyjnego. Jak bowiem zauważono m.in. podczas wywiadów grupowych: *„Powinno się motywować pracowników za pomocą szkoleń. Ważne jest pokazanie uczestnikom szkolenia, że naprawdę mogą się czegoś nauczyć. A dopiero w następnej kolejności szkolenia zawodowe, w celu zwiększenia kwalifikacji".*[39]

Z badań przeprowadzonych w ramach projektu wynika, że często kwestia specyfiki uczenia się osób bardziej dojrzałych jest niedoceniana lub wręcz pomijana przez projektodawców. Projekt „Nowa Perspektywa"[40] realizowany w woj. kujawsko-pomorskim, a zakładający podejście indywidualne, powinien stać się dobrą praktyką w tym zakresie. Jest to tym bardziej istotne, że gdy spytano pracowników 50+ o to, co by zmienili w swojej przeszłości zważywszy swoją obecną sytuację zawodową, to przez największy odsetek osób wymienione zostały decyzje o podłożu edukacyjnym. Na pierwszych czterech miejscach (28-25%) wymieniono:

- zdobycie wyższego poziomu znajomości języków obcych,
- uzyskanie wyższego poziomu wykształcenia zawodowego,
- uzyskanie specjalistycznych kwalifikacji,
- zdobycie umiejętności obsługi komputera.

---

[37] *Analiza szkoleń organizowanych przez PUPy oraz instytucje szkoleniowe w województwie kujawsko-pomorskim,* WUP 2009.

[38] Wywiad grupowy z pracownikami 40+.

[39] Wywiad grupowy z pracownikami 40+.

[40] Celem projektu realizowanego przez Global Trade Industry jest przywrócenie zdolności zatrudnieniowej, objęcie działaniami aktywizującymi oraz umożliwienie podjęcia zatrudnienia przez osoby bezrobotne powyżej 45 roku życia. Oferowane są szkolenia zawodowe i pomoc w poszukiwaniu pracy poprzedzone spotkaniami i warsztatami z doradcami zawodowymi z zakresu motywacji i rozpoznawania predyspozycji.

16% pracowników bardziej dojrzałych zmieniłoby formę zatrudnienia zakładając własną działalność gospodarczą, a 8% zmieniłoby pracodawcę. 1/5 nic by nie zmieniła, a zatem wydaje się w pełni akceptować swoją obecną sytuację zawodową (odpowiedź tę częściej wybierali mężczyźni niż kobiety).

Różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn wskazują, że kobietom bardziej brakuje kompetencji w zakresie obsługi komputera (odpowiedź tę wybrało 35% kobiet i 15% mężczyzn). One też nieznacznie częściej (15%) niż mężczyźni (8%) chciałyby przejść na wcześniejszą emeryturę.

Wykres 22. Decyzje, jakie podjęliby lata wstecz pracownicy 50+ odnośnie swojej sytuacji zawodowej, gdyby mogli.

Biorąc pod uwagę Pana/i obecną sytuację zawodową, to gdyby mógł/a Pan/i, podjąć jakąś decyzję raz jeszcze, to czego by ona dotyczyła?

Źródło: badanie własne.

Aby utrzymać odpowiedni poziom potencjału zawodowego pracowników (zarówno w sferze merytorycznej, jak i motywacyjnej), powinni oni mieć możliwość kształcenia się przez cały okres pracy zawodowej. Dobre praktyki w tym zakresie dotyczą:

- Braku ograniczeń wiekowych w dostępie do szkoleń i innych form dokształcania w organizacji.
- Aktywnego motywowania pracowników do udziału w różnych formach dokształcania bez względu na wiek.
- Systematycznego monitoringu „statusu edukacyjnego" pracownika i poziomu kompetencji pracowników bez względu na wiek.
- Organizowania pracy w taki sposób, aby sprzyjała ona uczeniu się i rozwojowi pracowników, np. poprzez łączenie w zespoły pracowników o zróżnicowanym wieku.
- Dopasowania szkoleń do wieku pracowników: zapewnienia wykwalifikowanych instruktorów, odpowiednich materiałów i metodologii uczenia.
- Wykorzystania kompetencji pracowników – doświadczeni zawodowo mogą być instruktorami młodszych pracowników, zaś młodsi – uczyć bardziej dojrzałych korzystania z nowoczesnych technologii.
- Przeprowadzania okresowej oceny kształcenia i nagradzania postępów.

4) Ochrona i promocja zdrowia, ergonomia i organizacja pracy

Działania w obszarze ochrony i promocji zdrowia, ergonomii oraz organizacji pracy mają na celu zoptymalizowanie procesów pracy i jej organizacji w celu umożliwienia pracownikowi osiągnięcia wysokiej wydajności pracy przy jednoczesnym zachowaniu dobrego stanu zdrowia i zdolności do pracy.

Z badań nad zarządzaniem wiekiem w krajach Unii Europejskiej wynika, że przemyślane inicjatywy promowania zdrowia i umiejętności bardziej dojrzałych pracowników okazały się bardziej korzystne dla pracodawców od zwolnień i wczesnych emerytur[41]. W Polsce programy profilaktyki zdrowotnej z porównaniu z państwami zachodnimi dopiero raczkują. Nie wynika to tylko i wyłącznie z większych nakładów finansowych na ochronę zdrowia, ale także z postawy społecznej (w tym decydentów) względem profilaktyki prozdrowotnej.

Wyniki badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach pokazują, że 60% badanych bardziej dojrzałych pracowników było zdania, że w ich miejscu pracy nie dba się o zdrowie personelu, a jedynie zwraca się uwagę na przestrzeganie przepisów BHP, resztę traktując jako prywatną sprawę pracownika. Zdecydowana większość badanych - 90% - chciałoby, aby ich firma bardziej angażowała się w zdrowie pracowników, jest więc to oczekiwanie powszechne.[42]

[41] por. Gerhard Naegele, Alan Walker, (2006). *A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions,* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

[42] Elżbieta Korzeniowska, (2004). *Sposoby myślenia i postępowania w sferze zdrowia starszych pracowników średnich i dużych firm.* Medycyna Pracy 2004, 55(2): 129-138

Ze studiów przypadku przeprowadzonych w ramach projektu wynika, że pracodawcy mają pewne refleksje na ten temat. Ochronę zdrowia postrzegają jako: niepalenie papierosów w miejscu pracy, odpowiednie ubranie, odpowiedni sprzęt pomocniczy odciążający kręgosłup (np. dla pielęgniarek), konieczność uprawiania sportu przez pracowników. Jednak nie przybiera to formy kompleksowych działań, a raczej – w opinii pracodawców – jest prywatną sprawą każdego z pracowników.

Dobre praktyki w tym obszarze obejmują:

- Analizę stanowisk pracy pod kątem czynników zagrażających zdrowiu.
- Wyposażanie stanowisk pracy w ergonomiczne przedmioty, dopasowane do zmieniających się wraz z wiekiem potrzeb pracowników.
- Redukcję czynników stresogennych.
- Monitorowanie i promocję zdrowia fizycznego pracowników.
- Stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy chroniącej zdrowie psychiczne pracowników.

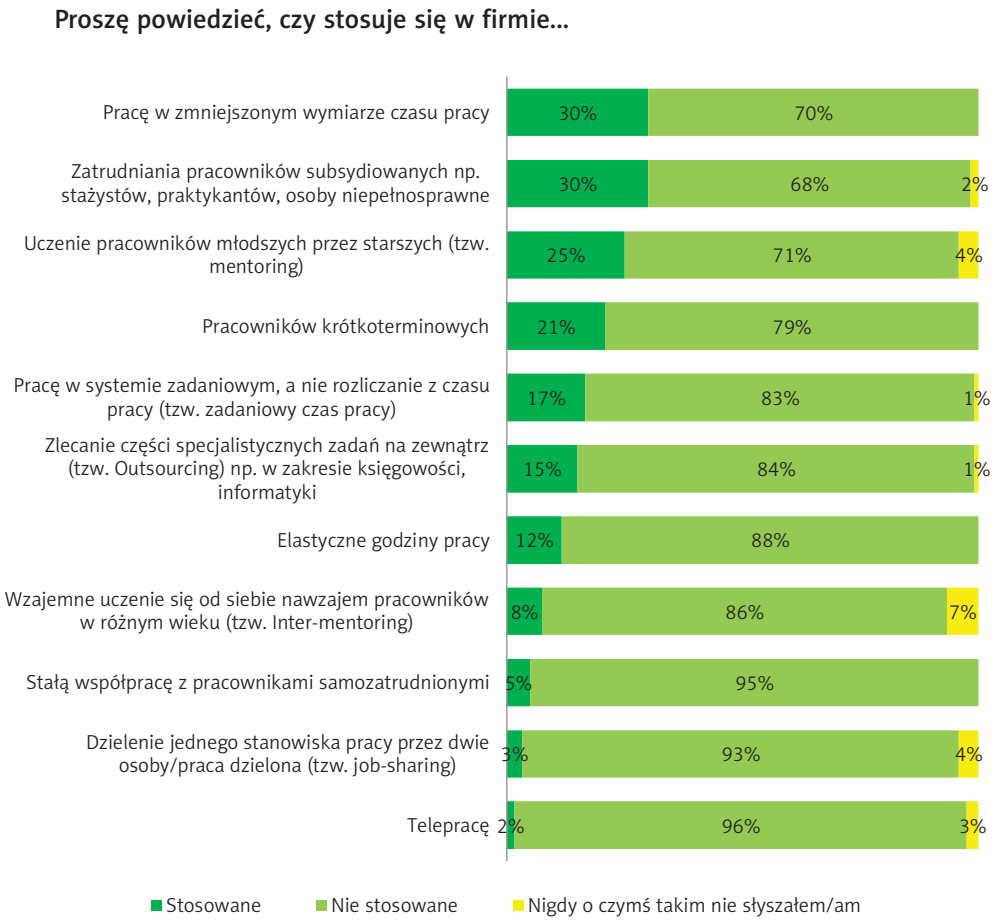
5) Elastyczne formy zatrudnienia

Celem działań uelastyczniających czas pracy jest ustalenie takich warunków i godzin pracy, które zapewnią większą efektywność pracowników oraz jednocześnie pozwolą godzić pracę zawodową z życiem osobistym (ang. *work-life balance*), np. nauką, opieką nad dziećmi i/lub osobami starszymi. Działania te dotyczą zarówno osób młodych, jak i bardziej dojrzałych. Osobom młodym elastyczny czas pracy potrzebny jest głównie w celu pogodzenia pracy z nauką (np. studiami) lub opieką nad małymi dziećmi. Natomiast osoby bardziej dojrzałe potrzebują elastycznego czasu pracy w związku z coraz mniejszą sprawnością fizyczną oraz z obowiązkami opiekuńczymi względem wnuków lub rodziców. Ponadto osoby na wcześniejszej emeryturze mają motywację do pracy w niepełnym wymiarze czasu, gdyż w przeciwnym wypadku groziłoby im zawieszenie emerytury. Zaoferowanie przez pracodawcę elastycznych form zatrudnienia może więc mieć **kluczowe znaczenie** dla utrzymania tych osób w zatrudnieniu.[43]

Badania przeprowadzone w ramach projektu wykazały, że jakiekolwiek elastyczne formy zatrudnienia czy **mechanizmy wykorzystania doświadczenia pracowników bardziej dojrzałych** stosuje jak na razie mały odsetek firm. Do form, które są stosowane najczęściej (przez prawie 1/3 badanych pracodawców), należy: praca w zmniejszonym wymiarze czasu pracy oraz zatrudnianie pracowników subsydiowanych (np. stażystów, osoby niepełnosprawne).

[43] por. *Elastyczne formy zatrudnienia - efektywne zarządzanie zasobami rynku pracy*, Warszawa-Kraków, listopad 2007

Wykres 23. Stosowanie przez pracodawców elastycznych form zatrudnienia oraz mechanizmów wykorzystania doświadczenia pracowników bardziej dojrzałych.



Źródło: badanie własne.

Z badań ankietowych wynika, że średnio 16% pracowników objętych jest elastycznymi formami zatrudnienia. To, co w największym stopniu może się z nimi kojarzyć, czyli elastyczne godziny pracy, występuje w zaledwie 12% badanych firm. Zatem firmy woj. kujawsko-pomorskiego mają potencjał do szerszego wykorzystania zarówno form zatrudnienia wygodniejszych dla osób bardziej dojrzałych, jak również do szerszego wykorzystania doświadczenia osób 50+ w ich zakładach pracy.

Badani pracownicy po 50 roku życia w większości (tego zdania jest 77% spośród nich) chcieliby pracować tyle, ile wynosi etatowa norma – 40 godzin tygodniowo. Mniej chciałoby pracować 10% z nich, a więcej – pozostałe 13%.

Dobre praktyki w zakresie wprowadzania elastycznych form zatrudnienia zakładają:

- Opisanie stanowisk pracy pod kątem możliwych form i czasu pracy, by móc stwierdzić, czy wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia jest możliwe.
- Analizę preferencji pracowników w odniesieniu do propozycji „uelastyczniania" zatrudnienia i czasu pracy.
- Promowanie elastycznych form i czasu pracy w ogłoszeniach na stanowiska umożliwiające stosowanie tych form.
- Zachowanie prawa pracownika do dobrowolności przystąpienia do proponowanych zmian „uelastyczniających".
- Śledzenie przepisów prawa pracy dotyczących elastycznych form zatrudniania.

Dzięki temu wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia wynikało będzie w równym stopniu z potrzeb pracownika i możliwości pracodawcy.

Mentoring i intermentoring

Intermentoring, czyli wzajemne uczenie się od siebie osób w różnym wieku występuje w 8% badanych przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Mentoring, czyli uczenie jednokierunkowe, w którym bardziej doświadczeni pracownicy przekazują swoją wiedzę mniej doświadczonym – występuje w ¼ firm. Być może w rzeczywistości w obydwu przypadkach ten odsetek jest większy – tzn. postępowanie takie zachodzi, tylko nie nazywa się go intermentoringiem/mentoringiem i nie jest zawarte w procedurach, a wynika raczej z praktyki. Świadczyć o tym mogą przykłady:

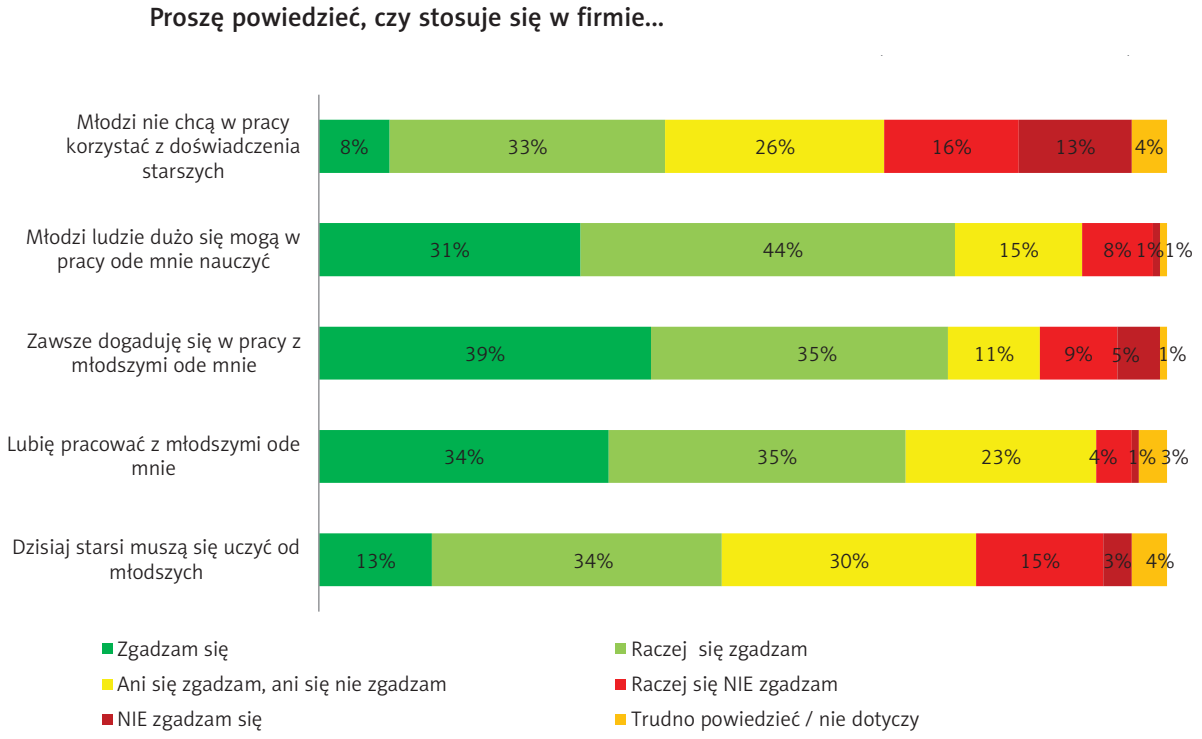
„Nie mamy takich mechanizmów, to jest praktyka – de facto funkcjonuje";

„Na początku następuje przeszkolenie nowej osoby przez brygadzistę, ale potem panie sobie doradzają, tworzą zespół, dogadują się."[44]

Badani pracownicy 50+ jak najbardziej postrzegają siebie w roli osób, których doświadczenie może być cenne dla młodszych. ¾ badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że „młodzi ludzie dużo się mogą ode mnie w pracy nauczyć" (przeciwnego zdania jest zaledwie 9%). Jednak 41% było zdania, że młodzi ludzie nie chcą korzystać z doświadczenia starszych (przeciwnego zdania jest 27%). Ponadto, 69% stwierdziło, że lubi pracować z młodszymi od siebie, a 74%% - że zawsze potrafi się z nimi porozumieć. Do tego 47% badanych pracowników bardziej dojrzałych jest przekonanych, iż oni również muszą się uczyć od młodszych. Powyższe wyniki pokazują, że istnieje potencjał do wykorzystania intermentoringu w zakładach pracy woj. kujawsko-pomorskiego.

[44] Wywiad z osobą odpowiedzialną za kadry, duże przedsiębiorstwo.

Wykres 24. Intermentoring w ocenie pracowników 50+.



Źródło: badanie własne.

Dobre praktyki w zakresie mentoringu i intermentoringu dotyczą:

- Zidentyfikowania stanowisk pracy, na których ten sposób przekazywania wiedzy jest szczególnie przydatny.
- Przygotowania mentorów do pełnienia swoich zadań poprzez podniesienie ich kompetencji komunikacyjnych.
- Dostosowania form, czasu i zadań na danym stanowisku pracy do procesu (inter) mentoringu (np. wyznaczenie czasu na spotkania mistrz - uczeń).
- Szkolenia kierowników grup z zarządzania zespołami różnorodnymi wiekowo celem stosowania metod pracy mentoringu lub intermentoringu dla realizacji celów działu.

6) Przesunięcia pomiędzy stanowiskami i rekrutacja wewnętrzna

Przesunięcia pracowników w ramach zakładu pracy są często stosowane w przypadku występowania pewnych zjawisk po stronie pracownika ograniczających jego wydajność pracy na danym stanowisku np. deficytów kompetencyjnych, problemów zdrowotnych, zmian sytuacji rodzinnej, rutyny.

Przesunięcia pracowników mogą również pełnić rolę prewencyjną, np. jako element programu ochrony zdrowia lub planu rozwoju kariery zawodowej. Dlatego działania przedsiębiorstwa nie powinny skupiać się wyłącznie na samym procesie przesunięcia pracownika, tj. właściwym wyborze nowego stanowiska pracy i starannym przygotowaniu pracownika do jego objęcia, ale również powinny brać pod uwagę, czy przesunięcie będzie miało pozytywne skutki w długim okresie. Przesunięcia pomiędzy stanowiskami mogą być traktowane jako przykłady dobrych praktyk, jeśli prowadzą do trwałego utrzymania zatrudnialności pracownika (tj. na tyle wysokiej wydajności pracy, aby jego dalsze zatrudnianie było dla firmy opłacalne), w szczególności w wyniku zwiększenia jego elastyczności i kompetencji zawodowych oraz ochrony zdrowia.

Także nieobsadzone stanowiska powinny być w miarę możliwości w pierwszej kolejności obejmowane w ramach rekrutacji wewnętrznej, dostępnej dla wszystkich pracowników. Rekrutacja wewnętrzna może służyć lepszemu wykorzystaniu potencjału kadrowego w ramach firmy oraz oferować możliwość zmiany stanowiska pracy osobom, których dotyczyć może ryzyko popadnięcia w nadmierną rutynę. Jeśli jednak dotychczas otwarta rekrutacja wewnętrzna nie była prowadzona, to jej skuteczność jest uzależniona od wyraźnego poparcia tej idei i zachęty kierowanej do pracowników przez kadrę zarządzającą firmy.

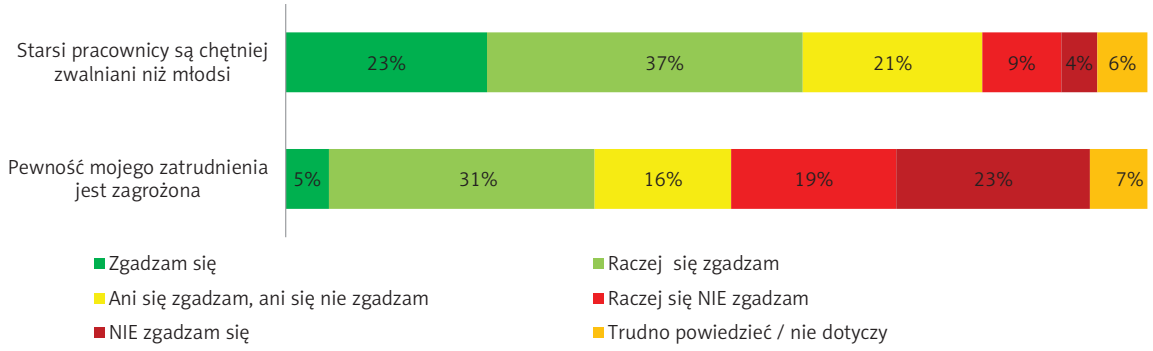
W praktyce firm (szczególnie niewielkich) przesunięcia takie są ograniczone liczbą stanowisk pracy odpowiadających kompetencjom pracownika, dlatego są możliwe w stosunku do niewielu osób. Można zatem rozważyć tworzenie zespołów zadaniowych, których skład jest zmienny – działanie takie zapobiega rutynie umożliwiając wchodzenie w różne role w zależności od składu grupy.
Innym sposobem jest wymiana pracowników w obrębie grupy przedsiębiorstw – dzięki temu rekrutacja ma charakter quazi-otwarty, a potencjalni pracownicy są sprawdzeni. Działanie takie, choć wymagające zaufania firm wobec siebie, może przynieść korzyści także w razie konieczności zwolnienia pracownika z przyczyn niezależnych od niego.

7) Kończenie zatrudnienia

Zarządzanie wiekiem zakłada, że decyzja o zwolnieniu pracownika podejmowana jest na podstawie informacji o jego kompetencjach i wydajności pracy (w tym: stanie zdrowia, absencji) oraz całkowicie uniezależniona od jego wieku (w tym od osiągnięcia wieku emerytalnego).

Zdaniem 3/5 badanych pracowników 50+ w województwie kujawsko-pomorskim częściej zwalniani są pracownicy starsi niż młodsi. 9% było przeciwnego zdania, zaś 27% nie miało wyrobionego zdania w tym zakresie. Jednocześnie 36% pracowników bardziej dojrzałych czuło, że ich pewność zatrudnienia jest zagrożona (przeciwnego zdania było 42% respondentów).

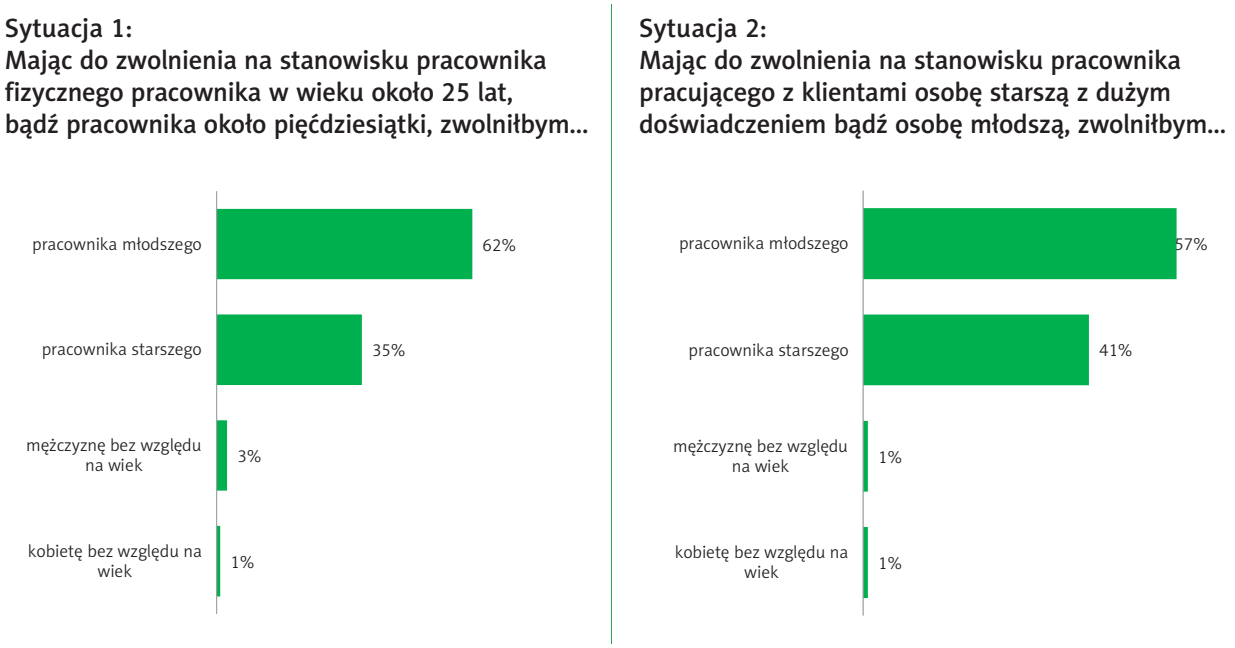
Wykres 25. Zagrożenie bardziej dojrzałych pracowników zwolnieniem - w opinii ich samych.



Źródło: badanie własne.

Badanych pracodawców - podobnie jak przy rekrutacji - postawiono przed sytuacją wyboru: czy zwolnić pracownika młodszego czy starszego w zależności od rodzaju stanowiska (pracownik fizyczny oraz pracownik pracujący z klientami). Pracodawcy zadeklarowali, że w obu sytuacjach raczej zwolniliby pracownika młodszego. Główna argumentacja (przywołana przez prawie 3/4 pracodawców, którzy zadeklarowali, że zwolniliby młodszego) była taka, iż „młody łatwiej da sobie radę". Trzeba pamiętać, że w tym przypadku również mamy do czynienia z „polityczną poprawnością" odpowiedzi.

Wykres 26. Zwolnienie przez pracodawców pracownika młodszego bądź starszego z dwóch różnych stanowisk.



Źródło: badanie własne.

Badania jakościowe wskazują na istnienie dwóch typów podejścia pracowników do pracy zawodowej. Pierwsze podejście reprezentują ci, którzy pracują wyłącznie z powodów finansowych; drugie - ci, którzy pracują, gdyż praca zaspokaja także inne niż ekonomiczne potrzeby o charakterze indywidualnym i społecznym.
Tak więc, część ludzi pracuje bo musi (*„człowiek pracuje z obowiązku, gdybym nie musiała, naprawdę bym nie przychodziła"*[45]). Dla nich emerytura jawi się jako od dawna upragniony odpoczynek (*„dorabiać? nie, w życiu! przecież trzeba odpocząć"*[46]). Z kolei z perspektywy innych osób chodzenie do pracy nadaje ważny wymiar ich życiu oraz sprawia, że są aktywni: *„Bez pracy człowiek jest taki nijaki, trzeba mieć pracę. (...) Jak się siedzi w domu i nic nie robi, to się szybko starzeje, gnuśnieje. (...) Praca jest sposobem na zachowanie żywotności."*[47]. Inna wypowiedź podkreśla zaspokajanie poprzez pracę potrzeb społecznych: *„Człowiek jak chodzi do pracy to czuje się potrzebny. Chciałabym jak najdłużej pracować między ludźmi, jak tylko będę mogła."*[48]

W badaniach przeprowadzonych w ramach projektu podkreślano, że jedno lub drugie podejście bardzo zależy od rodzaju pracy – pracownicy mający pracę bardziej wyczerpującą fizycznie nie są chętni do dłuższej aktywności zawodowej (na przykład sprzątaczki – *„60 lat to za dużo przy naszej pracy; w naszej pracy człowiek szybko się eksploatuje: kręgosłup, ramiona, nogi"*[49]). W innej sytuacji są osoby, których praca jest lżejsza np. pracują z klientami albo mają pracę umysłową.

W Polsce wiek emerytalny wynosi 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn. Od 1 stycznia 2009 roku emeryci mogli łączyć pracę zarobkową z pobieraniem emerytury. Od 1 stycznia 2011 r., aby zachować prawo do emerytury, muszą zwolnić się z pracy u dotychczasowego pracodawcy – na decyzję mają 9 miesięcy – do września 2011 r. Następnie mogą kontynuować zatrudnienie u dotychczasowego lub nowego pracodawcy pod warunkiem, że ten przyjmie ich do pracy. Trwają stale dyskusje nad wydłużeniem wieku emerytalnego dla kobiet. Dlatego część pracowników (zwłaszcza kobiet) może decydować się na przejście na emeryturę w najwcześniejszym możliwym momencie niepokojąc się, że zmienią się przepisy prawne na mniej dla nich korzystne.

Z przeprowadzonych w projekcie badań kwestionariuszowych wynika, że **większość badanych pracowników (59%) nie zgodziło się ze stwierdzeniem, że w Polsce zbyt wcześnie przechodzi się na emeryturę**. Zgadza się z tym tylko co siódmy respondent, ale spory odsetek (28%) jest tych, którzy nie mają w tej kwestii wyrobionej opinii. Przy czym wypowiedzi na ten temat znacznie różnią się ze względu na płeć: aż 70% kobiet nie zgodziło się z opinią, że w Polsce zbyt wcześnie przechodzi się na emeryturę, podczas gdy wśród mężczyzn było to 48%.

[45] Wywiad grupowy ze pracownikami fizycznymi.
[46] Wywiad grupowy ze pracownikami fizycznymi.
[47] Wywiad biograficzny, mężczyzna, 52 lata.
[48] Wywiad z pracownicą 40+.
[49] Wywiad grupowy z pracownikami fizycznymi.

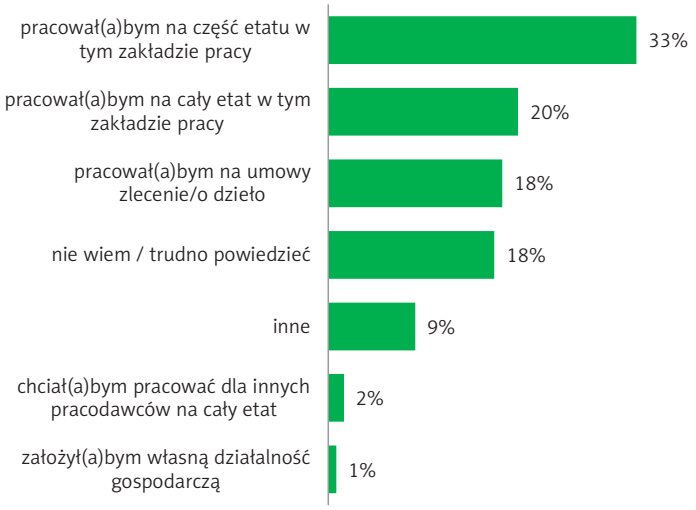
W trakcie wywiadów pracownicy, a zwłaszcza pracownice, często nie wyobrażali sobie pracować jeszcze o kilka lat dłużej np. do takiego wieku jak obecny wiek emerytalny dla mężczyzn: *„Ja do 65 lat pracować sobie nie wyobrażam. I na basen chodzę, i na gimnastykę, ale zdrowie siada... Czekam na te 60 lat. Jak będzie 65, to dla mnie będzie katastrofa."*[50]

Na paradoks związany z podejściem Polaków do wcześniejszych emerytur wskazuje raport z badania CBOSu na próbie ogólnopolskiej[51]: z jednej strony ponad trzy czwarte badanych (77%) było przeciwnych podwyższaniu wieku uprawniającego do przejścia na emeryturę, lecz jednocześnie wiele osób ma świadomość, że zmiany w tym zakresie są nieuchronne. Wprawdzie w opinii większości badanych (67%) podniesienie wieku uprawniającego do pobierania świadczeń emerytalnych nie jest korzystne dla przyszłych emerytów, jednak znaczna część ankietowanych (42%) uznaje to za konieczne. Co więcej, ponad dwie piąte badanych (44%) deklaruje, że osobiście wolałoby pracować dłużej niż wymagają tego przepisy emerytalne, i w konsekwencji dostawać w przyszłości wyższą emeryturę[52].

W ramach badań w projekcie zapytaliśmy pracowników 50+ w woj. kujawsko-pomorskim czy zdecydowaliby się pracować po przejściu na emeryturę, gdyby nie było ograniczeń prawnych. 1/3 zadeklarowała, że pracowałaby na część etatu w tym samym zakładzie pracy, co piąty zdecydowałby się na pozostanie tam na całym etacie. 18% pracowałoby na umowę zlecenie/o dzieło, ten sam odsetek nie wie, jak by postąpił.

Wykres 27. Chęć pracowników 50+ do pracy na emeryturze w przypadku braku ograniczeń prawnych.

Polski system emerytalny ogranicza możliwość uzyskiwania dodatkowego dochodu, gdy ktoś pobiera już świadczenia emerytalne. Gdyby nie było tych ograniczeń, to jakby Pan/i postąpił/a po uzyskaniu uprawnień emerytalnych?



Źródło: badanie własne.

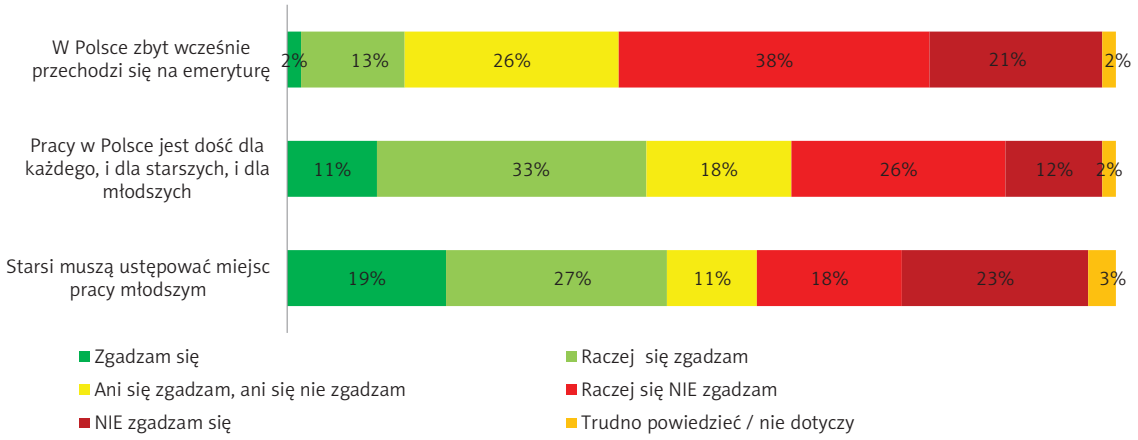
[50] Wywiad z właścicielką małej firmy.

[51] CBOS, *Oceny proponowanych zmian w systemie emerytalnym*, 2010.

[52] Tłumaczone jest to tym, że obecne deklaracje ankietowanych nie muszą się pokrywać z ich rzeczywistymi wyborami, często wymuszonymi różnymi okolicznościami życiowymi. Pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego planują najczęściej osoby, dla których jest to jeszcze odległa perspektywa, a więc ludzie młodzi, do 24 roku życia (61%), uczniowie i studenci (65%). Częściej niż przeciętnie chcą pracować po nabyciu uprawnień emerytalnych mieszkańcy dużych miast (53%), badani z wykształceniem wyższym (57%) oraz osoby najlepiej sytuowane (60%).

Na decyzję o przejściu na emeryturę wpływa subiektywne postrzeganie sytuacji na rynku pracy: 44% badanych pracowników 50+ z woj. kujawsko-pomorskiego stwierdziło, że pracy w Polsce nie starcza dla wszystkich - i dla starszych, i dla młodszych. Przeciwnego zdania - że pracy jest dosyć dla wszystkich niezależnie od wieku – było 38%. Co ważne, 41% pracowników bardziej dojrzałych wygłosiło pogląd, iż starsi muszą ustępować miejsc pracy młodszym. **Trzeba podkreślić, że te dwa przekonania - o niedostatecznej liczbie miejsc pracy oraz o tym, że w sytuacji niedoboru pierwszeństwo mają do nich osoby młodsze – zdecydowanie sprzyjają szybszej dezaktywizacji zawodowej.**

Wykres 28. Stosunek pracowników 50+ do pracowania i przechodzenia na emeryturę.



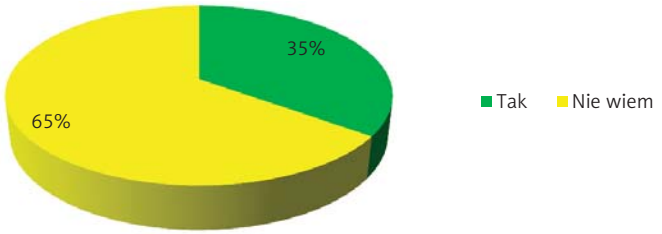
Źródło: badanie własne.

Na decyzję o momencie przejścia na emeryturę mają wpływ także czynniki ekonomiczne. Jednym z najlepszych motywatorów do dłuższej aktywności zawodowej jest różnica między wysokością przyszłej emerytury a obecnym wynagrodzeniem, a zatem motywacja finansowa. Dane GUS z ostatnich pięciu lat pokazują, że średnio rozbieżność ta jest coraz większa – w roku 2005 przeciętna miesięczna emerytura brutto z pozarolniczego systemu ubezpieczeń społecznych stanowiła 66,6% przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej. W roku 2009 procent ten zmalał do 60,8. Jednak relacje te zmieniają się zależnie od zawodu – generalnie im niższe wynagrodzenie, tym mniejsza strata przy przejściu na emeryturę. Uzasadnia to – stwierdzoną w wyniku badań w projekcie – zdecydowaną niechęć pracowników fizycznych wykonujących proste prace do wydłużania aktywności zawodowej.

Tak więc świadomość niskich wynagrodzeń po przejściu na emeryturę powinna wpływać na chęć dłuższego pozostania na rynku pracy. Jednak warunkiem jest świadomość pracowników odnośnie wysokości przyszłej emerytury. Z badań przeprowadzonych w projekcie wynika jednak, że tylko nieco ponad 1/3 respondentów wie ile - w przybliżeniu - będzie wynosić ich emerytura w momencie osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego.

Wykres 29. Umiejętność oszacowania swojej przyszłej emerytury przez pracowników 50+.

Czy wie Pan/i, ile będzie w przybliżeniu wynosić Pana/i emerytura w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego?

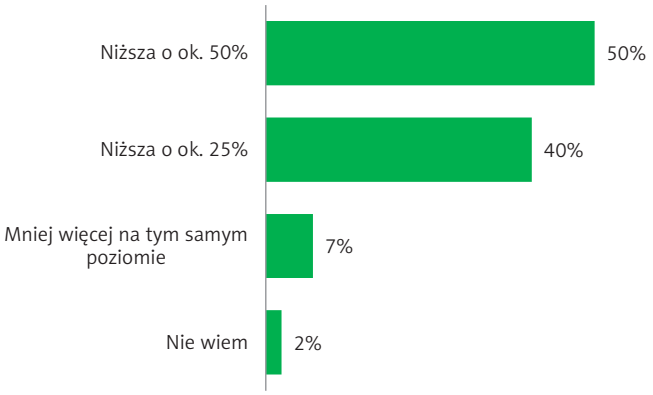


Źródło: badanie własne.

Z tych, którzy wiedzieli, ile wyniesie ich emerytura, połowa stwierdziła, że będzie ona o ok. 50% niższa od ich obecnego wynagrodzenia, 2/5 sądziło zaś, że będzie niższa o jedną czwartą.

Wykres 30. Porównanie przez pracowników 50+ swojej potencjalnej emerytury do obecnego wynagrodzenia.

O ile niższa lub wyższa od obecnego wynagrodzenia będzie Pana/i emerytura?



Źródło: badanie własne.

Ponadto z badań jakościowych wynika, że **wiele osób nie ma pomysłu na życie na emeryturze.** Emerytura jawi im się jako ogromna zmiana w życiu – wiąże się z nią lęk oraz obawa, co będzie dalej.

Dobrze obrazują to cytaty:

„Nie wiem, co będę robiła na emeryturze. Nie wyobrażam sobie tego w ogóle, żeby spać, w domu siedzieć i oglądać seriale."[53]

„Praca często wypełnia nam życie, po przejściu na emeryturę człowiek odczuwa pustkę - gdy nie wie, co ze sobą zrobić."[54]

[53] Wywiad biograficzny, kobieta, 58 lat.

[54] Wywiad grupowy z pracownikami 50+.

Badania[55] pokazują, że moment zakończenia kariery zawodowej należy do silnych stresorów. Holmes & Rahe każdemu zdarzeniu w życiu wywołującemu stres przypisali wagę. W tej koncepcji waga przejścia na emeryturę to 45, podczas gdy waga najsilniejszego stresora to 100. Badania te udokumentowały zależności prawdopodobieństwa zachorowania od nasilenia wydarzeń życiowych. A ponieważ im starszy człowiek, tym trudnych wydarzeń w jego życiu więcej, dlatego tak ważna jest profilaktyka stresu wśród osób 50+. Tym bardziej, że stres jest zapewne odczuwalny nie tylko w momencie przejścia na emeryturę, ale także wcześniej. A pogłębia go niepewność (opisywana wcześniej) tego, co przyniesie emerytura.

Na decyzję o wydłużeniu aktywności zawodowej pracownika ma bez wątpienia wpływ ma postawa pracodawców. Badania jakościowe przeprowadzone w ramach projektu pokazują, że pracodawcy nie zastanawiają się specjalnie nad kwestią zatrzymania pracowników dłużej w pracy: powstrzymaniem ich przed przejściem na emeryturę (także wcześniejszą) czy też umożliwieniem łączenia przez nich pobierania świadczenia emerytalnego wraz z pracą zawodową. Dla tych z nich, którzy nie mają pracowników w wieku przedemerytalnym, perspektywa odejścia na emeryturę obecnych 30-40 latków jest niewyobrażalna, wykracza poza ich zakres planowania. Z reguły nie mają żadnej strategii zachęcania pracowników do pozostania w pracy, nie zależy im na tym, nie mają świadomości, że takie mechanizmy należy wykształcić. Niektórzy pracodawcy w ogóle nie zgadzają się na to, by ich pracownicy po przejściu na emeryturę nadal mogli u nich pracować: *„My z zasady nie wyrażamy zgody na pracę po emeryturze, nas interesuje cały etat i osoby młodsze, bo te starsze i tak chorowały, co mogło by się powtórzyć. (...) teraz nie zgadzamy się zatrudniać po emeryturze – zrobilibyśmy jeden wyjątek i tak chcieliby wszyscy sobie dorobić."*[56]

W innej firmie podejście jest podobne, ale warto zauważyć, że tam wypracowano swoje własne rozwiązanie dotyczące kończenia zatrudnienia: *„55 lat to raczej odchodzą, szefostwu nie zależy by je zatrzymać; za to odbywa się ładna impreza kończąca."*[57] W przedsiębiorstwie tym osoba odchodząca na emeryturę jest żegnana przez zarząd w trakcie corocznego pikniku pracowników i ich rodzin oraz otrzymuje prezent.

Dobre praktyki w zakresie kończenia zatrudnienia zakładają:

- Oparcie decyzja o zwolnieniu na obiektywnych kryteriach odnoszących się do danego pracownika i zajmowanego przez niego stanowiska.
- Stworzenie warunków, w których odejście z pracy w momencie uzyskania prawa do emerytury (w tym wcześniejszej emerytury) nie jest przymusem tylko jedną z opcji, jakie pracownik ma do wyboru (inne to np. pozostanie na obecnym stanowisku przy dotychczasowym lub niższym wynagrodzeniu, przejście na inne stanowisko, podjęcie pracy w innej niż dotychczasowa formie np. praca w niepełnym wymiarze czasu, telepraca, umowa na czas określony, umowa cywilno-prawna).
- Stopniowe ograniczanie czasu pracy dla pracowników, którzy nabyli już uprawnienia emerytalne, a jeszcze nie chcą rezygnować z aktywności zawodowej.
- Umożliwienie kontaktów ze współpracownikami osobom, które przeszły na emeryturę np. poprzez zapraszania na spotkania firmowe.
- Podjęcie próby znalezienia zatrudnienia w innej firmie pracownikom zwalnianym z powodów od nich niezależnych.
- Wystawienie pozytywnych referencji pracownikom zwalnianym z powodów od nich niezależnych.

[55] *The Social Readjustment Rating Scale*, Holmes & Rahe.

[56] Wywiad z osobą odpowiedzialną za kadry, duża firma.

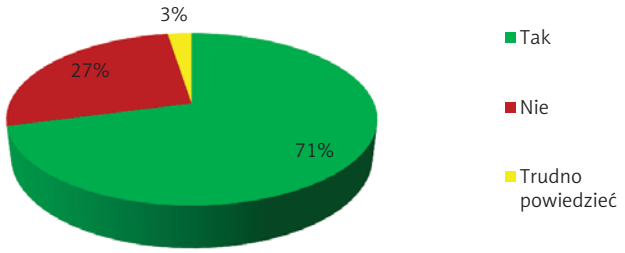
[57] Wywiad z osobą odpowiedzialną za kadry, duża firma.

Zmiana nastawienia do pracowników 50+

Większość (71%) badanych w projekcie pracodawców zetknęła się z kampaniami społecznymi nakłaniającymi do zatrudniania osób bardziej dojrzałych.

Wykres 31. Styczność pracodawców z kampaniami społecznymi nakłaniającymi do zatrudniania 50+.

Czy zetknął/zetknęła się Pan/i z jakimiś kampaniami społecznymi (billboardy, radio, TV, artykuły prasowe) nakłaniającymi do zatrudnienia osób 50+?

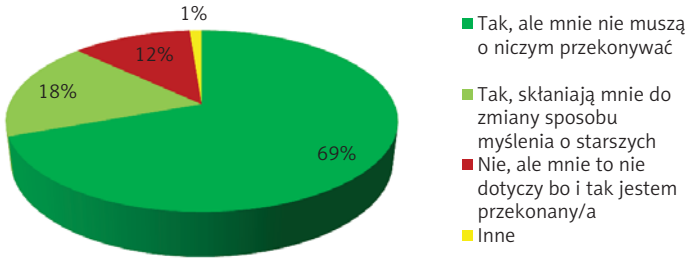


Źródło: badanie własne.

Sposród tej grupy 69% uznało kampanie te za przekonujące, ale było zdania, że ich nie trzeba przekonywać, 18% uznało, że są one przekonujące i skłaniają ich do zmiany sposobu myślenia o bardziej dojrzałych pracownikach. Pozostałe 12% nie sądziło, że kampanie przekonują do zmiany nastawienia, ale sami czuli się i tak przekonani.

Wykres 32. Ocena skuteczności kampanii przez pracodawców.

Czy przekonują one Pana/nią do zmiany nastawienia pracowników, którzy przekroczyli określony próg wiekowy?

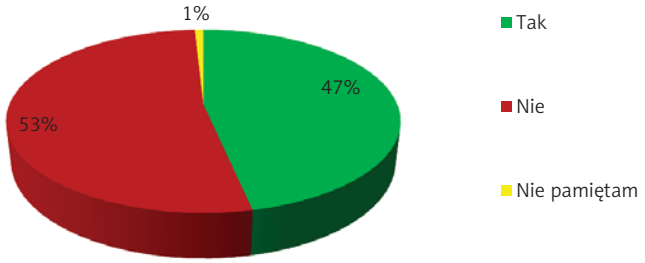


Źródło: badanie własne.

Mniejszy odsetek pracowników bardziej dojrzałych (47%) niż pracodawców zetknął się z kampaniami zachęcającymi do zatrudniania osób powyżej 50 roku życia.

Wykres 33. Styczność pracowników bardziej dojrzałych z kampaniami społecznymi nakłaniającymi do zatrudniania 50+.

Czy zetknął/zetknęła się Pan/i z jakimiś kampaniami społecznymi (billboardy, radio, TV, artykuły prasowe) nakłaniającymi do zatrudnienia osób powyżej 50 lat?

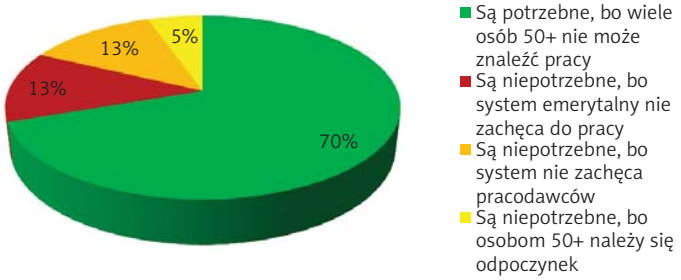


Źródło: badanie własne.

Z tej grupy znacząca większość bardziej dojrzałych pracowników (70%) była zdania, że takie kampanie są potrzebne, bo wiele osób 50+ nie może znaleźć pracy. Po 13% uznało, że są niepotrzebne, bo system emerytalny nie zachęca do pracy oraz są niepotrzebne, bo system nie zachęca pracodawców. Zaledwie 5% wyraziło opinię, że kampanie są niepotrzebne, bo osobom 50+ należy się odpoczynek.

Wykres 34. Ocena przydatności kampanii przez pracowników 50+.

Co Pan/i o tych kampaniach społecznych sądzi?



Źródło: badanie własne.

Różnice w odpowiedziach pomiędzy pracodawcami a pracownikami pokazują, że odpowiedzi tych pierwszych odzwierciedlają „polityczną poprawność" dotyczącą osób bardziej dojrzałych na rynku pracy. Rzeczywiście temat ten jest coraz bardziej widoczny w mediach regionalnych (poprzez różnego rodzaju projekty, w tym głównie współfinansowane ze środków UE), jak i ogólnopolskich (np. przy okazji dyskusji o zmniejszeniu składek do OFE). A zatem prawdopodobnie to odpowiedzi pracowników są bliższe rzeczywistości, niż osób je zatrudniających. Mimo to wiedza na temat konieczności zatrudniania/utrzymania w zatrudnieniu osób 50+ oraz korzyści z tego wynikających stwarza coraz lepszy klimat społeczny dla działań związanych z zarządzaniem wiekiem.

Wysoki odsetek pracodawców deklarujących pozytywne nastawienie do pracy osób bardziej dojrzałych wskazuje, że nastąpiło uwrażliwienie na ten problem. Teraz jest zatem czas na dostrzeżenie kwestii aktywności zawodowej 50+ w kontekście własnego przedsiębiorstwa oraz skorzystanie z konkretnych rozwiązań, jakie mogą mieć zastosowanie w firmach. Głównymi z nich są strategie zarządzania wiekiem.

Zakończenie

Zarządzanie wiekiem to bez wątpienia nowy obszar zarządzania zasobami ludzkimi dla wielu firm województwa kujawsko-pomorskiego. Jak pisze dr Anna Kwiatkiewicz „W przypadku polskich oddziałów firm zagranicznych stanowi ono często element zarządzania różnorodnością; w przypadku polskich firm zarządzanie wiekiem wynika najczęściej z dostosowań dla zaspokojenia potrzeb indywidualnych pracowników i częściej nie jest sformalizowane."[58] Tak jest także w przypadku firm z regionu. Dlatego warto podkreślić, że pozytywne efekty wybiórczego stosowania dobrych praktyk opisanych w niniejszej publikacji (co ma miejsce w różnym zakresie w różnych firmach, w których przeprowadzano badanie) mogą być niwelowane przez stosowane jednocześnie (wielokroć nieświadomie) złe praktyki w innych obszarach zarządzania personelem. Najlepsze efekty daje bowiem wdrożenie całościowej strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, tj. zastosowanie wielu wzajemnie uzupełniających się narzędzi. Stosowanie jednego narzędzia należy więc uznać jedynie za etap wstępny wdrażania zarządzania wiekiem, którego konsekwencją powinno być wdrożenie strategii całościowej. Mogą to być np. narzędzia zaradcze w stosunku do bardziej dojrzałych pracowników, którzy mają już problemy zawodowe związane z wiekiem, np. deficyty kompetencji, problemy zdrowotne wynikające z przeciążenia pracą. Trzeba też pamiętać, iż **działania wobec pracowników są najbardziej skuteczne, gdy są rozłożone na cały okres życia zawodowego**, ze względu na długookresowy wpływ na zdolność do pracy takich czynników jak: promocja zdrowia i zapobieganie chorobom, edukacja, szkolenia, kształcenie ustawiczne. Przy takim podejściu wyznaczanie granicy wieku nie jest potrzebne.

Niniejsza publikacja wspomina tylko o możliwych rozwiązaniach, wskazując na przykłady dobrych praktyk. Konkretne narzędzia zostaną bowiem opisane szczegółowo w drugiej publikacji, która zostanie wydana w ramach projektu tj. „Zintegrowanej strategii zarządzania wiekiem". Zawierać ona będzie - prócz teoretycznego omówienia rozwiązań – praktykę wdrożenia w kilkudziesięciu firmach województwa kujawsko-pomorskiego. Dzięki temu każdy zainteresowany pracodawca będzie mógł przygotować swoją własną strategię zarządzania wiekiem w firmie, bazując na doświadczeniach innych.

[58] Dr Anna Kwiatkiewicz, *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*; w ramach Projektu „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw", Warszawa, czerwiec 2010.

Załącznik 1 – Zastosowana metodologia

Tabela 2. Badania zrealizowane w ramach projektu.

Metoda	Respondent / źródło informacji
Badania jakościowe	
Analiza danych zastanych	Analiza dokumentów (wyników dotychczasowych badań, opracowań, analiz) dotyczących sytuacji na rynku pracy w województwie, zarządzania wiekiem oraz danych statystycznych.
Zogniskowane wywiady grupowe	Trzy wywiady wśród dobranych celowo grup. Po jednym z: 1) pracownikami 40+ 2) pracownikami 50+ 3) pracodawcami/osobami odpowiedzialnymi w firmie za sprawy kadrowe
Pogłębione studium przypadku na poziomie przedsiębiorstwa	Studia przypadku pięciu różnych przedsiębiorstw dobranych celowo. Były to firmy/instytucje zatrudniające ponad 10 pracowników. Badanie obejmowało osobę odpowiedzialną za prowadzenie polityki kadrowej w firmie, kadrę kierowniczą oraz pracowników 40+/50+.
Wywiady biograficzne	Wywiady indywidualne przeprowadzono z 7 osobami powyżej 50 r.ż. zarówno pracującymi, jak i będącymi na emeryturze. Zastosowano dobór celowy, metodą „kuli śniegowej”.
Pogłębione wywiady telefoniczne	44 wywiady telefoniczne z przedstawicielami wszystkich istotnych instytucji i partnerów rynku pracy: urzędy (PUP, WUP), instytucje szkoleniowe, niepubliczne agencje pośrednictwa pracy, organizacje pracodawców oraz związki zawodowe.
Badanie ilościowe	
Bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe	Próba: • 120 pracodawców zatrudniających ponad 10 pracowników działających w powiatach: grudziądzkim, grudziądzkim ziemskim, toruńskim i toruńskim ziemskim[59]. Wywiady przeprowadzono z kadrą zarządzającą lub osobami odpowiedzialnymi za sprawy kadrowe/zatrudnianie. • 120 pracowników 50+, po 60 kobiet i mężczyzn; pracownicy pochodzili z tych samych przedsiębiorstw, w których przeprowadzano badanie pracodawców.

Źródło: zestawienie własne.

[59] Już na etapie przygotowania koncepcji badania badacze stanęli przed decyzją czy przeprowadzić badanie o niewielkiej przydatności, ale reprezentatywne dla całego województwa, czy skoncentrować wysiłki badawcze na wybranych powiatach. Zdecydowano się na ten drugi wariant, nie do końca jednak rezygnując z pierwszego. Powiaty wybrane do badania zostały bowiem potraktowane jako swoiste studia przypadku. Reprezentowały zróżnicowane typy gospodarek (typ nowoczesny, przemysłowy, rolniczy, rolniczy z rozwiniętą funkcją turystyczną.), które można odnieść do innych powiatów/miast województwa.

Załącznik 2 - Bibliografia

- *A European Age Management Network: the way forward?*, EQUAL, 2007.
- *Analiza szkoleń organizowanych przez powiatowe urzędy pracy oraz instytucje szkoleniowe w województwie kujawsko-pomorskim*, WUP Toruń, 2009.
- Ball Ch., *Defining Age Management: Information and Discussion Paper*, czerwiec 2007.
- Belczyk K., *50+: przykłady dobrych praktyk w Europie*, Sedlak & Sedlak, 24.11.2008.
- Belczyk K., *Pokolenie 50+: zmarnowany potencjał czy szansa dla polskiego rynku pracy?*, Sedlak & Sedlak, 2008.
- Bukowski M. (red.), *Zatrudnienie w Polsce 2008. Praca w cyklu życia*, Warszawa 2010.
- Casey B., Metcalf H., Lakey J., *Human resource strategies and the third age policies and practices in the UK*, (w:) Institute of Personnel Management (IPM), Age and Employment Policies Attitudes and Practice, Londyn 1993.
- CBOS, *Czy zmienia się stosunek Polaków do starości*, Warszawa, luty 2007.
- CBOS, *Między młodością a starością*, Warszawa, luty 2007.
- CBOS, *Obraz typowego Polaka w starszym wieku*, Warszawa, styczeń 2010.
- CBOS, *Oceny proponowanych zmian w systemie emerytalnym*, 2010.
- CBOS, *Poziom satysfakcji życiowej Polaków w latach 1994-2005*, Warszawa, styczeń 2006.
- CBOS, *Sytuacja ludzi starszych w społeczeństwie – plany a rzeczywistość*, Warszawa, grudzień 2009.
- Czapiński J., Panek T.(red.), *Diagnoza społeczna 2009, warunki i jakość życia Polaków, raport*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa, 29.11.2009.
- *Demographic Change and Employment. A Call for New Corporate Strategies*, Agency of the "Initiative Neue Qualität der Arbeit", Dortmund 2004.
- *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym*, Raport z badań, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.
- *Edukacja dla pracy*, Raport o rozwoju społecznym, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Polska 2007. (tekst dostępny na stronie: http://www.undp.org.pl/O-nas/Biblioteka/Edukacja-dla-pracy.-Raport-o-Rozwoju-Spolecznym.-Polska-2007, data pobrania 08.09.2010)
- *Elastyczne formy zatrudnienia - efektywne zarządzanie zasobami rynku pracy*, Stowarzyszenie STOS, Warszawa-Kraków, listopad 2007.
- Grotkowska G., Socha M., Sztanderska U., *Elastyczność zatrudnienia a bezpieczeństwo socjalne na rynku pracy. Doświadczenia Polski*, Międzynarodowa Organizacja Pracy, Budapeszt 2005.
- Gryszko M., Lisowska E., *Zarządzanie różnorodnością w Polsce.* Raport. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009.
- GUS, *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2008 r.*
- GUS, *Prognoza wpływów i wydatków funduszu emerytalnego do 2060 roku.*
- GUS, *Przejście z pracy na emeryturę.*
- GUS, *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009.*

- GUS, *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006-2010*, 2010.
- Holmes T. H., Rahe, R. H., *The social readjustment rating scale, Journal of Psychosomatic research*, 11(2), 213-21, 1967.
- Jan Rutkowski, *Priorytety reformy rynku pracy, Synteza.* (tekst dostępny na stronie: http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/Reforma_Rynku_Pracy01072008.pdf, data pobrania 08.09.2010)
- Kaczmarek M., Skrzypczak M., Maćkowiak K., *Status społeczno-ekonomiczny oraz styl życia jako czynniki różnicujące subiektywne poczucie zdrowia wśród starzejących się mężczyzn*, Gerontologia Polska 2006, tom 14, nr 2.
- Kafarska L., *Pracujący emeryci*, Sedlak & Sedlak, 10.11.2008.
- Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy*, Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2009 i 2010, Sopot 2010.
- Korzeniowska E., S*posoby myślenia i postępowania w sferze zdrowia starszych pracowników średnich i dużych firm*, Medycyna Pracy 2004, 55(2): 129-138.
- Kotowska I., Wóycicka I. (red.), *Sprawowanie opieki oraz inne uwarunkowania podnoszenia aktywności zawodowej osób w starszym wieku produkcyjnym*, Raport z badań, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.
- Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa, czerwiec 2010.
- *Living longer, living better. Addressing the challenge of an aging workforce*. IBM Global Social Segment, wrzesień 2007.
- Liwiński J., *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, PARP, Warszawa, czerwiec 2010.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, wrzesień 2010
- Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw", wrzesień 2010.
- Maksim M., *Ewaluacja szkoleń dla bezrobotnych w województwie kujawsko-pomorskim*, TNOiK, Toruń 2008.
- Mól D., *Osoby 50+ na rynku pracy*, biuletyn FISE nr 7. (tekst dostępny na stronie http://www.wup.lodz.pl/files/ciz/osoby_50_na_rynku_pracy.pdf, data pobrania 20.08.2010)
- Naegele, G., Walker A., *A guide to good practice in age management, University of Dortmund*, Germany and University of Sheffield, UK, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2006.
- *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Raport ekspercki Manpower, 2008. (tekst dostępny na stronie http://www.rynekpracy.pl/pliki/pdf/5.pdf, data pobrania 21.09.2010)
- *Nowe szanse dla transgranicznego rynku pracy i gospodarki Euroregionu Nysa*, EQUAL, Lipiec 2005 – grudzień 2007.

- *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2009 roku*, Opracowanie: Wydział Analiz i Statystyki, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Poleszczuk B., *Raport podsumowujący bilans kompetencji*, EQUAL.
- *Program Solidarność pokoleń Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Program przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 października 2008, Warszawa, październik 2008.
- Ritsatakis A. (red.), Demystifying the myths of ageing, World Health Organization, 2008.
- Siergiejuk M., Gajderowicz T., Sztanderska U., *Prawne i finansowe uwarunkowania zarządzania wiekiem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa, czerwiec 2010.
- Smoder A., Danecka M., Raport nr 9, *Analiza badań gromadzonych przez instytucje administracji centralnej dotyczących ogólnopolskiego rynku pracy*. (tekst dostępny na stronie: http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/9_Raport%20nr%209%20ostat.pdf, data pobrania 08.09.2010)
- Socha M., Sztanderska U., *Rola reform polskiego rynku pracy w dynamizacji zatrudnienia i ograniczaniu bezrobocia*, czerwiec 2004.
- *Sprawozdanie z realizacji Programu SOLIDARNOŚĆ POKOLEŃ. Działania dla zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, MPiPS, Warszawa, styczeń 2011 r.
- *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2010*, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy.
- Tokarz J. (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.
- Urbaniak B., Kwiatkowska W., *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Uniwersytet Łódzki, Warszawa 2007.
- Walker A., *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.
- Walker A., *Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1998.
- Walker A., Taylor P., C*ombating Age Barriers in Employment. A European Portfolio of Good Practice,* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1998.
- Walker A., *The Emergence of Age Management in Europe*, International Journal of Organisational Behaviour vol. 10 (1), p. 685-697, 2005.
- Wiktorowicz J., Kołodziejczyk-Olczak I., Wieczorek I., F*achowcy 45+, Raport z badania postaw pracodawców wobec pracowników w wieku 45+ w województwie łódzkim*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2010.
- Wiśniewski Z. (red.), *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Toruń 2009.
- Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Toruń 2009.

50 + DOŚWIADCZENIE

Niniejsza publikacja powstała w ramach innowacyjnego projektu „50+ doświadczenie" (Priorytet VIII „Regionalne kadry gospodarki" Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki) realizowanego w województwie kujawsko-pomorskim przez partnerstwo w składzie: Caritas Polska (lider), Agrotec Polska sp. z o.o. i Grudziądzkie Centrum Caritas. Celem projektu jest wypracowanie praktycznych rozwiązań wpierających aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia.

Publikacja stanowi podsumowanie badań i analiz przeprowadzonych w początkowej fazie projektu. Miały one na celu określenie czynników wpływających na dezaktywizację zawodową osób 50+ w województwie kujawsko-pomorskim. Badania miały charakter zarówno jakościowy (analiza danych zastanych, zogniskowane wywiady grupowe, studium przypadku na poziomie przedsiębiorstwa, wywiady biograficzne), jak i ilościowy (bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe), co umożliwiło wzajemną weryfikację i uzupełnianie się zebranych danych. Niniejsza publikacja przedstawia ich wyniki.

Biuro projektu

Grudziądzkie Centrum Caritas
ul. Klasztorna 6
86-300 Grudziądz
tel.: +48 56 642 85 87
www.piecdziesiatplus.com