

z wiekiem na plus+

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Kształcenie ustawiczne

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska

z wiekiem na plus+

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Kształcenie ustawiczne

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska



Spis treści

1. Wstęp.....	3
2. Powody stosowania zarządzania wiekiem	4
3. Korzyści dla przedsiębiorstw	9
4. Rekomendowane narzędzia	10
5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw	13
6. Zastosowanie w małych firmach	14

ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)

978-83-932446-6-9

1. Wstęp


Starzenie się ludności i niska dzietność od ponad 20 lat są traktowane w Europie Zachodniej jako zagrożenie dla rynku pracy.¹ Związany z nimi **spadek zasobów siły roboczej grozi w nieodległej perspektywie poważnym niedoborem pracowników i załamaniem systemu emerytalnego**. Rosnąca świadomość tego problemu zmienia cele polityki rynku pracy. W wielu krajach jednym z głównych priorytetów tej polityki jest zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych, a zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie uważane jest za istotny czynnik sprzyjający jego osiągnięciu.

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

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

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

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



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

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

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

2. Powody stosowania zarządzania wiekiem

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

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

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

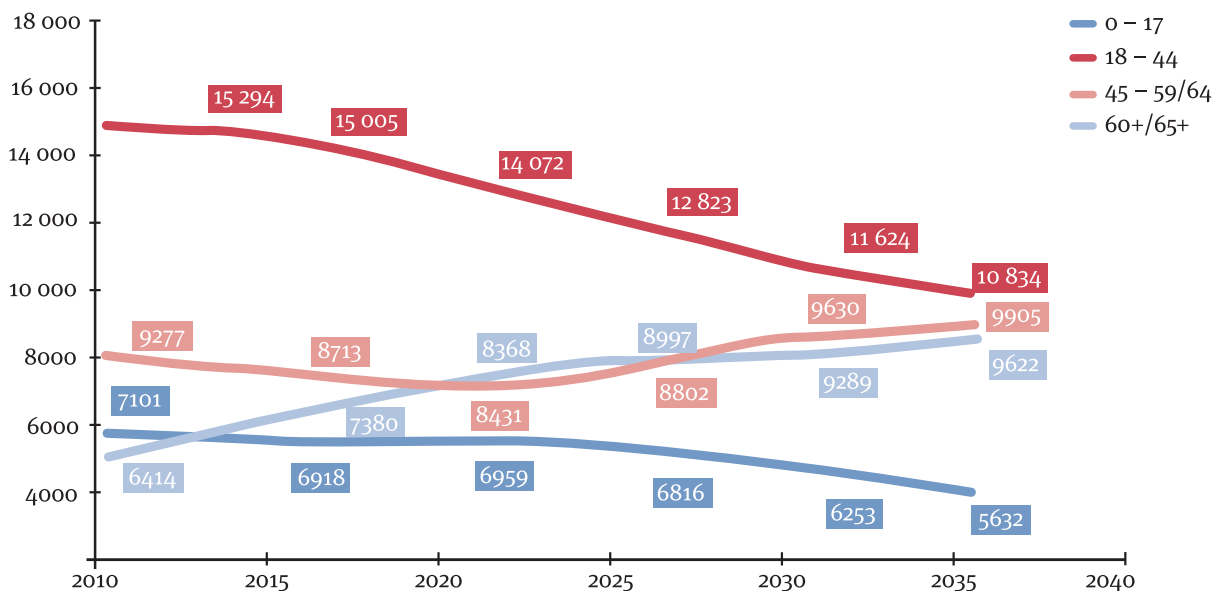
Starzenie się ludności występuje w całej UE, ale w Polsce proces ten jest szczególnie silny. Do 2015 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym, to jest kobiet w wieku 18-59 lat i mężczyzn w wieku 18-64 lata, zmaleje o 564 tys. osób, co odpowiada 6% pracujących poza rolnictwem.⁵

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

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

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

Prognoza zmian ludności Polski według wieku



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

Ten spadek nasili się w kolejnych latach – do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż obecnie, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys., co stanowi równowartość aż 28,2 % populacji osób pracujących poza rolnictwem w 2010 r. (por. wykres powyżej). O pracowników będzie więc coraz trudniej.


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

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

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

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

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



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

- **Zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek**

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

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

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

Dodatkowo efekt ten może być wzmocniony przez kampanie promocyjne – na wzór prowadzonych w innych krajach. Przykładami takich działań są: kampanie „New Deal 50 Plus” (skierowana do osób po 50. roku życia) i „Age Positive” (skierowana do przedsiębiorstw) w Wielkiej Brytanii, dotowanie zatrudnienia osób starszych w Danii oraz pakiet krajowych programów na rzecz starszych pracowników w Finlandii.⁷ Wszystkie one mają wspomóc osoby starsze w ich dążeniu do zachowania aktywności zawodowej, zaś pracodawców – w utrzymaniu rentowności zatrudnienia tych osób.

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

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

- **Korzyści z różnorodności pracowników**

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

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

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

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

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

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

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

⁸ Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U. (2008), *Dezaktywacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

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



- **Przewagi starszych pracowników nad młodszymi**

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

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

- **Konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników**

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

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

Konieczność zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwo może być również spowodowana zmianą sytuacji na rynku pracy osób starszych, wynikającą ze zmiany uwarunkowań zewnętrznych. Takimi czynnikami zewnętrznymi mogą być na przykład: zmiany ustawodawcze dotyczące zasad przechodzenia na emeryturę, w tym wieku emerytalnego, zmiany w umowach zbiorowych odnoszące się do starszych pracowników lub realizacja kampanii uświadamiających i promujących zatrudnienie osób starszych. Mogą się też liczyć takie instrumenty stosowane przez państwo, jak oferowanie przeszkoleń czy subwencjonowanie kosztów pracy w okresie adaptacji zawodowej, adresowane do osób w wieku powyżej określonej granicy, na przykład w ramach polityk stosowanych przez urzędy pracy czy w programach unijnych.

3. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem w obszarze kształcenia ustawicznego może pozwolić na uzyskanie wielu korzyści:¹⁰

- **Dzięki szkoleniom osób starszych rośnie zasób kompetencji i innowacyjności przedsiębiorstwa**, co przynosi wzrost produktywności (ilości i jakości produkowanych dóbr i świadczonych usług), przy czym efektywność szkolenia zwiększają:
 - ▶ dostosowanie tematyki szkoleń do indywidualnych braków kompetencyjnych pracowników,
 - ▶ dostosowanie metod szkolenia do indywidualnych potrzeb pracowników, związanych z ich wiekiem.
- **Udział starszych pracowników w organizowanych przez przedsiębiorstwo szkoleniach zwiększa ich zatrudnialność (zdolność do wykonywania pracy)** poprzez:
 - ▶ wzrost motywacji do pracy – bo czują się docenieni przez pracodawcę,
 - ▶ zwiększenie elastyczności ich zatrudnienia – bo nowe kompetencje poszerzają zakres obowiązków, jakie mogą wykonywać,
 - ▶ zwiększenie potencjalnej mobilności (poziomej i pionowej).
- **W wyniku wzrostu zatrudnialności maleje rotacja zatrudnienia** – pracownik jest bardziej wydajny, więc utrzymywanie go na dotychczasowym stanowisku może być opłacalne, zaś gdyby nie było, może okazać się opłacalne przesunięcie go na inne stanowisko.
- **Mniejsza rotacja zatrudnienia skutkuje spadkiem wydatków na rekrutację i selekcję nowych pracowników.**
- **Rozwój kariery zawodowej starszych pracowników stanowi przykład dla młodszych, motywując ich, a także zwiększając lojalność w stosunku do firmy**, która wiązuje się z pracownikami na dłużej i oferuje możliwości rozwoju osobom w każdym wieku. Ma to miejsce szczególnie w przypadku zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych, bo sprzyjają one międzypokoleniowej wymianie wiedzy.
- **Udział w kształceniu ustawicznym na wcześniejszych etapach kariery zawodowej sprawia, że starsi pracownicy chętniej się doksztalają.**

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

4. Rekomendowane narzędzia

Dobre praktyki w obszarze kształcenia ustawicznego zakładają:¹¹

- ▶ zapewnienie starszym pracownikom szkoleń i możliwości rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami,
- ▶ zapewnienie pracownikom możliwości uczenia się w ciągu całej kariery,
- ▶ dostosowanie metod szkolenia do możliwości starszych pracowników,
- ▶ zrekomensowanie starszym pracownikom dyskryminacji w dziedzinie szkoleń i kształcenia, o ile miała miejsce w przeszłości.

Starsi pracownicy z jednej strony posiadają unikalne kompetencje, ale z drugiej mogą mieć również braki kompetencyjne. Przekonanie, że tych braków nie da się uzupełnić, budzi u pracodawcy wątpliwość na temat opłacalności dalszego zatrudniania danej osoby. Przestaje inwestować w jej rozwój, rozważa jej zwolnienie lub przesunięcie do mniej wymagających zadań. Mamy tu do czynienia z samospełniającą się przepowiednią, gdyż brak szkoleń obniża produktywność starszych pracowników i kształtuje w nich przekonanie, że są niepotrzebni i wkrótce będą musieli odejść, co dodatkowo zmniejsza ich motywację do pracy i ogranicza produktywność. Nawet jeżeli w końcu są wysyłani na szkolenie, ich motywacja, a w konsekwencji szansa na skorzystanie ze szkolenia, jest niska.

Badanie dezaktywizacji osób starszych potwierdza powszechne występowanie tego mechanizmu w polskich przedsiębiorstwach.¹² Przy czym wyniki badania wskazują, że przyczyną braku inwestowania w szkolenie starszych pracowników jest nie tylko przekonanie, że nie będą w stanie uzupełnić brakujących kompetencji (np. nauczyć się obsługi komputera), ale również opinia, że wkrótce odejdą na wcześniejszą emeryturę. Wynika to ze stereotypowego i nieprawdziwego sądu o powszechności dążenia do zaprzestania pracy wśród osób w wieku powyżej 50 lat.¹³

Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia:¹⁴

- **Zniesienie granicy wieku w dostępie do szkoleń i innych form doksztalcania organizacyjnych przez pracodawcę.**

Przykład 1. Równy dostęp do szkoleń wszystkich pracowników

Grecki hotel Atheneum InterContinental uruchomił własne centrum szkoleniowe. Korzystają z niego zarówno osoby nowo przyjęte, przechodzące szkolenie wstępne, jak i wszyscy pozostali pracownicy, odbywający szkolenia okresowe bez względu na płeć i wiek. Nawet tych, którym został mniej niż rok do przejścia na emeryturę,

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

12 Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U. (2008), *op. cit.*

13 W Polsce wg stanu na I kwartał 2010 r. aktywnych zawodowo było tylko 19,4% osób w wieku 60-64 i 4,5% w wieku 65 i więcej lat (Aktywność ekonomiczna ludności I kwartał 2010, GUS, Warszawa), ale można oczekiwać wzrostu zainteresowania długą aktywnością ze względu na dokonane zmiany systemu emerytalnego, w tym ze względu na ograniczenie przechodzenia na tzw. wcześniejszą emeryturę oraz taką konstrukcję świadczeń emerytalnych, która powoduje istotny ich wzrost wraz z wydłużaniem okresu zatrudnienia. Najsilniejszym bowiem czynnikiem warunkującym dezaktywizację w poprzednich latach było nabycie uprawnień emerytalnych przy nieznaczącym wpływie lat pracy na wysokość emerytury (Giza-Poleszczuk i inni, (2008) *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań DAEiP, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa*). Nie było zatem motywów, by pracować długo.

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

zachęca się do udziału. Szkolenia są proponowane pracownikom różnych działów hotelu. Są one dostosowywane do ich indywidualnych potrzeb. Po zakończeniu każdego szkolenia przeprowadzana jest jego ocena.¹⁵

Vattenfall Heat Poland S.A. umożliwia podnoszenie kwalifikacji i doksztalcanie wszystkich pracowników, bez względu na płeć i wiek, o ile cel kształcenia pozostaje zgodny z wymaganiami poszczególnych stanowisk. Pracownicy mają możliwość udziału w konferencjach, kursach i szkoleniach – zarówno o charakterze zawodowym, jak i z zakresu tzw. umiejętności miękkich. Osoby powyżej 50. roku życia chętnie korzystają z tej możliwości.¹⁶

- **Motywowanie pracowników do kształcenia niezależnie od wieku** – istotne jest zapewnienie starszych pracowników, że nie są na to za starzy, a jednocześnie wyjaśnianie, że potrzebują kształcenia, bo ich kompetencje muszą być uaktualniane. Siłę przekonywania można wzmocnić, posługując się przykładami koleżanek i kolegów, którzy z powodzeniem przeszli szkolenie.
- **Monitorowanie statusu edukacyjnego (w tym udziału w szkoleniach) i zasobu kompetencji pracowników.**
- **Stworzenie programu szkoleń, dostosowanego do indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego pracownika** – zapewnienie pracownikom szkoleń umożliwiających rozwój kariery w przedsiębiorstwie, a nie tylko szkoleń specyficznych dla obecnego stanowiska.

Przykład 2. Dostosowanie programu szkolenia do potrzeb pracowników

W Tesco Polska Sp. z o.o. zwraca się szczególną uwagę na dostosowanie programu szkolenia do potrzeb starszych pracowników. Firma korzysta z dofinansowania unijnego na szkolenie pracowników 45+ w zakresie obsługi kas. W ramach tego projektu stosuje się indywidualne podejście do starszych uczestników szkoleń, polegające na przeprowadzeniu wstępnej diagnozy obszarów do rozwoju oraz mocnych stron tych osób – tak, aby podjąć jak najskuteczniejsze działania rozwojowe.¹⁷

- **Regularnie prowadzona analiza porównawcza potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorstwa i kompetencji pracowników oraz dostosowanie tematyki szkoleń do stwierdzonych deficytów.** Działania te powinny być prowadzone regularnie, gdyż większość kompetencji dezaktualizuje się po upływie 3-5 lat.
- **Dostosowanie metod, miejsca i czasu szkolenia do potrzeb pracowników związanych z ich wiekiem.**

Przykład 3. Dostosowanie metod szkolenia do wieku uczestników


Pewne brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe wprowadziło z myślą o osobach starszych dwie innowacje dotyczące metod szkolenia. Po pierwsze, organizując szkolenie bierze się pod uwagę, że niektórzy jego uczestnicy mogą gorzej słyszeć – dlatego filmy szkoleniowe mają napisy. Ponadto firma ta organizuje szkolenia z podstaw obsługi komputera dla osób, których wiedza nie jest wystarczająca do wzięcia udziału w bardziej zaawansowanym szkoleniu komputerowym, organizowanym dla wszystkich pracowników.¹⁸

15 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/elo05.htm>.

16 <http://zysk5plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=144§ionId=6>.


17 Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/14838>.

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

- 
- **Ograniczenie czasu pracy w trakcie szkolenia, w tym wprowadzenie specjalnych zasad dostosowanych do potrzeb związanych z wiekiem pracowników**, np. przyznanie osobom starszym więcej czasu na utrwalenie wiedzy związanej z obsługą komputera.

Przykład 4. Urlop szkoleniowy

W Achmea, dużej holenderskiej firmie świadczącej usługi finansowe, pracownikowi po ukończeniu 40. roku życia przysługuje do 10 dni płatnego urlopu szkoleniowego rocznie, zależnie od indywidualnych potrzeb. Pracownik sam proponuje szkolenie, w którym chciałby wziąć udział, przy czym swój wybór musi skonsultować z kierownikiem liniowym.¹⁹

- 
- **Organizowanie pracy w sposób sprzyjający uczeniu się**, np. tworzenie zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku (w takim przypadku możliwy jest tzw. intermentoring – młodsi pracownicy mogą się dzielić ze starszymi wiedzą dotyczącą nowoczesnych technologii, np. obsługi komputera, starsi zaś mogą się dzielić z młodszymi doświadczeniem zawodowym).

Przykład 5. Organizacja pracy sprzyjająca uczeniu się

W Centrum Techniki Okrętowej S.A., polskim przedsiębiorstwie prowadzącym działalność badawczo-rozwojową, w celu optymalnego wykorzystania kompetencji pracowników zespoły zadaniowe są mieszane wiekowo. Jest to długotrwale zakorzeniona praktyka, a kierownicy zespołów wspomagają proces ich tworzenia.²⁰

- **Systematyczna ocena efektów kształcenia.**
- **Korzystanie z wiedzy i doświadczenia starszych pracowników przy planowaniu szkoleń i przy ich przeprowadzaniu** (starsi pracownicy w roli trenerów lub mentorów).

Przykład 6. Mentoring

W 2002 r. szwedzka elektrownia atomowa OKG rozpoczęła realizację programu dotyczącego transferu kompetencji między starszymi i młodszymi pracownikami. Zastosowano dwie metody: pracę równoległą i przejście roli. Praca równoległa polega na tym, że mentor i uczeń pracują wspólnie, natomiast przejście roli oznacza, że uczeń pod nadzorem mentora przejmuje jego obowiązki.²¹

Verbund Konzern, największy producent i dystrybutor energii elektrycznej w Austrii, po przeanalizowaniu sytuacji związanej ze starzeniem się pracowników zaczął wdrażanie kilku działań, w tym: programów edukacyjnych, promocji pozytywnego nastawienia do starszych pracowników, programów dotyczących międzypokoleniowego transferu wiedzy i procesów zarządzania jakością. Jeden z programów dotyczył przekazywania wiedzy praktycznej pracowników powyżej 45. roku życia doświadczonym trenerom (również w wieku powyżej 45 lat).²²

¹⁹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl007.htm>.

²⁰ Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

²¹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/se005.htm>.

²² <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/at005.htm>.

- **Korzystanie z możliwości dofinansowania szkoleń dla starszych pracowników ze środków unijnych.**

Przykład 7. Dofinansowanie szkoleń ze środków unijnych

W Centrum Techniki Okrętowej S.A. i Tesco Polska Sp. z o.o. pracownicy starsi mają w zasadzie taki sam dostęp do szkoleń zawodowych, jak pracownicy z każdej innej grupy wiekowej. Jedynym wyjątkiem są szkolenia finansowane z EFS – adresatami niektórych z nich mogą być wyłącznie osoby starsze. Pierwsza z tych firm korzysta z dofinansowania unijnego na szkolenie pracowników 50+ w zakresie umiejętności informatycznych, druga zaś – na szkolenie pracowników 45+ w zakresie obsługi kas.²³

Przedsiębiorstwo Vattenfall Heat Poland S.A. uczestniczyło w ostatnich latach w projekcie dofinansowanym ze środków unijnych, w ramach którego pracownicy w wieku 50+ mogli nieodpłatnie wziąć udział w specjalnych kursach językowych, komputerowych i technicznych. Z tej możliwości skorzystało blisko 60 osób.²⁴

5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw


Na podstawie doświadczeń firm, które posługiwały się opisanymi wyżej narzędziami, można sformułować następującą listę praktycznych rad:²⁵

- Warto kierować na szkolenie wszystkich pracowników, niezależnie od wieku – rekrutacja do programu szkoleniowego powinna się odbywać na podstawie luk kompetencyjnych i potrzeb związanych z rozwojem kariery.
- Szkolenie powinno mieć jasny cel, a nie odbywać się tylko po to, żeby się odbyło. Jego temat powinien być dostosowany do indywidualnych potrzeb kompetencyjnych pracownika i firmy. Zmuszanie pracownika do udziału w szkoleniu, którym nie jest zainteresowany, przynosi skutki przeciwne do zamierzonych.
- Rozwój kompetencji pracowników powinien być monitorowany, aby szkolenia mogły być dostosowane do potrzeb indywidualnych.
- W przypadku pojawiających się na bieżąco niewielkich braków kompetencyjnych warto organizować szkolenia krótkie, dostarczające specyficznej wiedzy i umiejętności – takie szkolenia okazują się bardzo efektywne.
- Metody szkoleniowe powinny być dostosowane do indywidualnych możliwości pracowników, np. osoby starsze mogą nie czuć się dobrze na zajęciach wykorzystujących pracę w grupach.

²³ Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

²⁴ <http://zysk5oplus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=144§ionId=6>.

²⁵ Bunt K. i inni (2005), *op. cit.*

- 
- Warto sformalizować politykę szkoleniową – stworzyć plan szkoleń i zatwierdzić ich budżet. Warto też rozważyć stworzenie funduszu szkoleniowego, który gwarantuje subsydiowanie kosztów kształcenia pracowników, w szczególności pracowników w wieku 45+.
 - Warto korzystać z pomocy różnych instytucji zajmujących się szkoleniami.
 - Należy wprowadzić efektywny system informowania pracowników o oferowanych przez firmę szkoleniach.

Przykład 8. Informowanie pracowników o ofercie szkoleniowej

Dell Słowacja proponuje pracownikom darmowe szkolenia w celu zwiększenia ich wydajności. Są to zarówno szkolenia wynikające z bieżących potrzeb firmy, jak i takie, które pozwalają na podnoszenie kompetencji pracownika w perspektywie całej kariery zawodowej. Informacja o szkoleniach tego drugiego typu jest dostępna w wewnętrznej sieci komputerowej przedsiębiorstwa.²⁶

- Warto stosować mentoring jako element systemu szkolenia, aby pracownicy mogli się wymieniać doświadczeniem zawodowym.

6. Zastosowanie w małych firmach

Stosowanie zarządzania wiekiem jest możliwe w każdym przedsiębiorstwie czy instytucji, zarówno dużej, jak i bardzo małej. Wiele opisanych powyżej zaleceń eksponuje jednak działania, które stosuje się głównie w większych firmach. Firmy te dysponują bowiem działami HR, często rozbudowanymi, zatrudniającymi specjalistów, świadomie kształtującymi politykę zatrudnienia, szkolenia i wynagradzania kadr. Nie znaczy to jednak, że analogiczne problemy nie występują w małych, nawet kilkuosobowych przedsiębiorstwach.

W przeciwieństwie do innych procesów związanych z zarządzaniem wiekiem, małe firmy od dużych odróżnia to, że te pierwsze w małym stopniu szkolą swoich pracowników, a jeśli już, to na ogół ze względu na prawne obowiązki, np. dotyczące szkoleń BHP, czy wymagania określonych uprawnień do wykonywania niektórych prac. Pozostałe szkolenia są ciągle w małych przedsiębiorstwach rzadkością.

Jednak rola szkoleń rośnie także i tam, ponieważ żeby utrzymać się na rynku, niewielkie firmy muszą coraz sprawniej wytwarzać dobra i usługi, skuteczniej pozyskiwać i utrzymywać klientów i właściwie kształtować relacje z kooperantami. Innymi słowy: im także potrzebne są szkolenia. Małe przedsiębiorstwa w niektórych branżach muszą się wręcz opierać na systematycznie aktualizowanych kompetencjach, np. wymagają tego przedsiębiorstwa z branży IT czy z obsługi biznesu, zwłaszcza w zakresie rachunkowości, obsługi prawnej, doradztwa itp.

²⁶ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/skoo1.htm>.

Zarządzanie wiekiem wymaga tylko, by w tym obszarze nie stawiać barier przed starszymi pracownikami.

Wśród korzyści z kształcenia w małych firmach warto zwrócić uwagę przede wszystkim na większą stabilność zatrudnienia starszych pracowników, co może być korzystne, gdyż nie grozi niewykorzystaniem kompetencji nabytych w trakcie szkoleń wewnątrz przedsiębiorstwa – starsi rzadziej niż młodzi poszukują nowej pracy po ukończeniu szkoleń. Zmniejsza się też zagrożenie odejściem na emeryturę pracowników inwestujących w kompetencje.

Szkolenie starszych pracowników ma szczególny sens w formach związanych z przekazywaniem wiedzy i umiejętności w zespołach, w których zatrudnieni są również młodszy: można wykorzystać wiedzę i doświadczenia starszych pracowników w roli trenerów, mentorów, a także przy planowaniu szkoleń. Ich rola nie musi przy tym być specjalnie sformalizowana. W przypadku szkolenia starszych pracowników, zwłaszcza w różnych instytucjach edukacyjnych, można od programu kształcenia wymagać bardziej dostarczania nowej wiedzy zawodowej, w tym dotyczącej nowych technologii, zdobywanie doświadczenia mają oni bowiem za sobą. Starszych pracowników można wręcz wykorzystać do adaptacji nowej wiedzy w przedsiębiorstwie, gdyż znają je lepiej od młodych, a ponieważ jest ono nieduże, ich spojrzenie może ogarniać znaczną część działań w nim prowadzonych.

Biorąc pod uwagę, że programy finansowane z funduszy unijnych popierają zarówno rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, jak i upowszechnianie kształcenia przez całe życie, a także wzrost zatrudnienia grup bardziej niż przeciętnie narażonych na bezrobocie, uzyskanie dofinansowania kosztów kształcenia starszych pracowników może okazać się łatwo dostępne. Warto to wykorzystać.

**Tytuł:**

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie
Kształcenie ustawiczne

Autorzy:

Jacek Liwiński, Ośrodek Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW
Urszula Sztanderska, Ośrodek Badań Rynku Pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW

Projekt graficzny i skład:

Frycz i Wicha

© Copyright by Uniwersytet Warszawski
Warszawa 2010

Publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Projekt jest realizowany przez Uniwersytet Warszawski w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości w latach 2009-2013.

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

Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży.

Wydanie I

Nakład: 1000

z wiekiem na plus+

W ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw” ukazało się osiem broszur informacyjnych dla pracodawców na temat zarządzania wiekiem:

- Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie
- Rekrutacja i selekcja
- Kształcenie ustawiczne
- Rozwój kariery zawodowej
- Elastyczne formy zatrudnienia
- Ochrona i promocja zdrowia
- Przesunięcia między stanowiskami
- Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę

Broszury są dostępne na stronie internetowej: www.zarządzaniewiekim.pl



