



ZYSK Z DOJRZAŁOŚCI

Zarządzanie wiekiem i nie tylko

Informacje użyteczne
dla pracodawców
i pracowników

 **AKADEMIA ROZWOJU
FILANTROPII W POLSCE**

Warszawa 2010

PODZIĘKOWANIA

Niniejsza publikacja powstała w ramach Projektu „Zysk z dojrzałości” realizowanego w 2010 roku dzięki wsparciu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich 2010 oraz w ramach Programu „Wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy”.

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce pragnie złożyć szczególne podziękowania za pomoc w realizacji Projektu Henryce Bochniarz, Agnieszce Chłoń – Domińczak, Jolancie Jaworskiej, Katarzynie Karpie – Świderek, Witoldowi Orłowskiemu, Krzysztofowi Więckiewiczowi, Jackowi Męcinnie, Krzysztofowi Rogowskiemu i Andrzejowi Klimczukowi.

Dziękujemy również naszym partnerom: Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Stowarzyszeniu Agencji Zatrudnienia i Inwestycjom Społecznym, patronom honorowym Projektu: Parlamentowi Europejskiemu, Ministerstwu Rozwoju Regionalnego i Ministerstwu Pracy i Polityki Społecznej, patronom medialnym: TVN CNBC BIZNES, DZIENNIKOWI GAZETA PRAWNA, RADIU TOK FM, HR NEWS, PRACA.PL, NGO.PL, JOBS.PL oraz partnerowi Konkursu, firmie APART.

Akademia dziękuje także laureatom Konkursu „Zysk z dojrzałości 2010” za udostępnienie materiałów informacyjnych o swojej działalności.

SPIS TREŚCI:

WPROWADZENIE	7
SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA I KONSEKWENCJE NISKIEJ AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB 50+ ORAZ ROZWIĄZANIA SŁUŻĄCE JEJ ZWIĘKSZANIU	8
EKONOMICZNE SKUTKI I UWARUNKOWANIA NISKIEJ AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB 50+ W POLSCE	16
POPYT NA DOJRZAŁOŚĆ	22
O POŻYTKACH Z DIALOGU MIĘDZYPOKOLENIOWEGO	24
SŁOWO DO PRACODAWCY I PIĘCDZIESIĘCIOLATKA	30
DYSKRYMINACJA ZE WZGLĘDU NA WIEK, REGULACJE PRAWNE	34
CO TO JEST ZARZĄDZANIE WIEKIEM?	42
ROLA PRACODAWCÓW W STRATEGIACH WYDŁUŻANIA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB 50+	48
AKTYWIZACJA ZAWODOWA OSÓB 50+ W DZIAŁANIACH INSTYTUCJI RYNKU PRACY	56
PRZYKŁADY POLSKICH DOBRYCH PRAKTYK W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM	66
ZAŁĄCZNIKI:	
Użyteczne strony internetowe	70
O Projekcie „Zysk z dojrzałości”	72
Informacja o rządowym Programie „Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”	74
Czy twoja firma jest przyjazna pracownikom 50+? - (auto)test dla pracodawcy	75

WPROWADZENIE

- Tomasz Schimanek

Niniejsza publikacja jest efektem blisko czteroletnich działań Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce w sferze popularyzacji aktywizacji zawodowej osób powyżej pięćdziesiątego roku życia i zarządzania wiekiem. Adresowana jest przede wszystkim, choć nie wyłącznie, do pracodawców i pracowników, chcących wdrażać praktyki przyjazne osobom 50+. Podobna publikacja, ale poświęcona przede wszystkim metodom aktywizacji zawodowej, przygotowana została dla instytucji rynku pracy. Jej tytuł to: „Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy”.

W niniejszej książce punkt ciężkości położony został na rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem. Książka stanowi zbiór artykułów i użytecznych informacji dotyczącym tej sfery działania pracodawców i pracowników. Znajdują się w nich przede wszystkim informacje i dane obrazujące poziom zatrudnienia osób dojrzałych oraz jego społeczne i ekonomiczne uwarunkowania i konsekwencje, a także znaczenie osób dojrzałych jako siły nabywczej na rynku. Książka zawiera również artykuł pokazujący pożytki płynące z dialogu międzypokoleniowego i zatrudniania osób 50+ oraz listy do pracodawcy oraz pracownika, przekonujące do praktyk przyjaznych pracownikom 50+ i do aktywności zawodowej. Kolejna część książki dotyczy prawnych regulacji dotyczących dyskryminacji ze względu na wiek w kontekście rynku pracy. Znajduje się w niej artykuł, który opisuje istotę zarządzania wiekiem i kilka dobrych praktyk w tym zakresie, a także artykuł na temat strategicznego podejścia do zarządzania wiekiem. Przedstawiono również przegląd instrumentów aktywizujących zawodowo dojrzałych pracowników dostępnych dla instytucji rynku pracy. Ostatni rozdział prezentuje kilka dobrych, polskich praktyk w zakresie zarządzania wiekiem.

Publikację uzupełniają załączniki, w których znajduje się zestawienie użytecznych stron internetowych i publikacji, informacje o Projekcie „Zysk z dojrzałości” oraz o rządowym Programie „Solidarność pokoleń”, a także przygotowany przez nas (auto) test dla pracodawców pod kątem przyjazności firmy dla pracowników 50+.

Mam nadzieję, że publikacja zwróci uwagę wszystkich czytelników na problem niskiego poziomu zatrudnienia osób 50+ w Polsce, a także zainspiruje do podjęcia konkretnych działań służących wdrażaniu rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem i aktywizacji zawodowej osób dojrzałych.

SPÓŁECZNE UWARUNKOWANIA I KONSEKWENCJE NISKIEJ AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB 50+ ORAZ ROZWIĄZANIA SŁUŻĄCE JEJ ZWIĘKSZANIU

– Tomasz Schimanek

Nieubłagana demografia

Od kilkudziesięciu lat społeczeństwa wielu krajów rozwiniętych starzeją się. Oznacza to, że stale zwiększa się w nich udział osób dojrzałych i starszych. Ta tendencja dotyczy także Polski w perspektywie najbliższych kilkudziesięciu lat.

Od 1995 r. co miesiąc przybywa na świecie milion osób, które ukończyły minimum 60. rok życia¹. Według szacunków Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) w 2025 r. liczba osób 60+ na świecie będzie wynosiła 1,2 mld, a w 2050 r. osiągnie 2 mld².

Szybko rośnie także udział najstarszych obywateli w strukturze ludności Unii Europejskiej. Demografowie odnotowują prawie 3-krotny w stosunku do 1960 r. przyrost liczby najstarszych spośród seniorów, tzw. sędziwych starców. Przewiduje się, że w roku 2030 co trzecia osoba w krajach europejskich będzie w wieku powyżej 60 lat, zaś co dziesiąty mieszkaniec Unii Europejskiej osiągnie wiek 80 i więcej lat. Zwiększać się będzie także udział osób starszych w całej populacji Unii i poszczególnych krajów członkowskich. Prognozy dotyczące proporcji pomiędzy osobami w wieku produkcyjnym oraz przed- i poprodukcyjnym szczególnie alarmująco przedstawiają się w przypadku Polski:

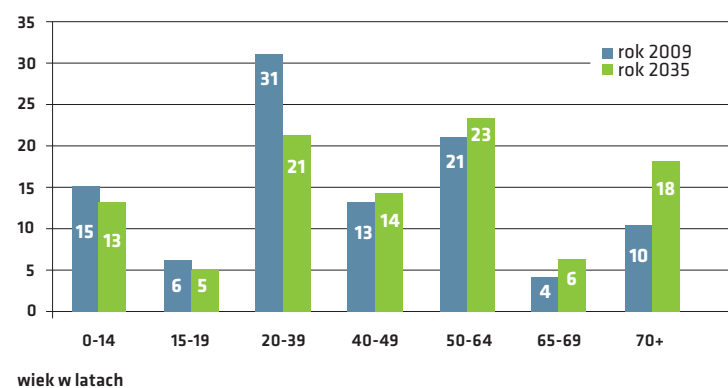
Lata	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
EU (27 krajów)	25,9	28,26	31,05	34,23	38,04	42,07	45,36	48,00	50,42	52,45	53,47
Polska	18,98	21,88	27,19	32,86	35,98	37,89	41,29	47,19	55,69	63,46	68,97

Stosunek liczby osób 65+ do liczby osób w wieku 15-64 lata (w proc.) – prognoza Źródło: Eurostat, 2008

¹ Populacja na świecie zwiększa się w tempie 1,7% rocznie, natomiast liczba osób w wieku 65 lat i więcej wzrasta każdego roku przeciętnie o 2,5%.
² Prognozy dostępne na stronie internetowej: www.who.int/ageing/en/.

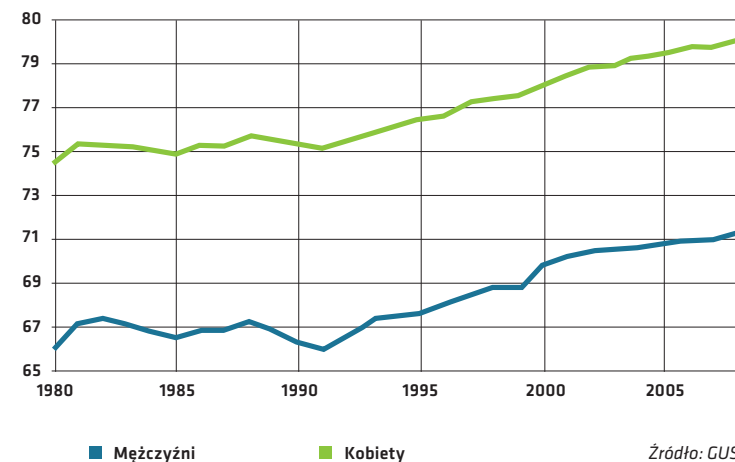
Według prognoz GUS-u w 2035 r. liczba osób w wieku poprodukcyjnym osiągnie w Polsce prawie 9,6 mln, podczas gdy w 2008 r. wynosiła 6,2 mln. Natomiast udział osób w wieku poprodukcyjnym w ogólnej liczbie ludności będzie wynosił 26,7%, co oznacza jego wzrost o ponad 10% w porównaniu do 2008 r. Liczba osób w wieku poprodukcyjnym będzie zwiększała się przeciętnie o ponad 100 tys. rocznie, a w okresie dekady 2010-2020 średniorocznie będzie przybywało prawie 200 tys. osób w wieku 60-65 lat i więcej. Poniższy wykres pokazuje zmiany udziału poszczególnych grup wiekowych w ogólnej populacji Polaków w latach 2009 i 2035.

Udział poszczególnych grup wiekowych w ogólnej populacji Polaków (w %)



Jednym z czynników powodujących starzenie się współczesnych społeczeństw jest wydłużanie się życia. Wzrost gospodarczy, poprawa warunków zdrowotnych, postęp w medycynie i technologii medycznej sprawiły, że w ostatnim 50-leciu przeciętna długość ludzkiego życia wzrosła o 20 lat. Mimo iż długość życia w Polsce jest nadal krótsza niż w innych krajach rozwiniętych, to tendencja wzrostowa dotyczy także naszego społeczeństwa.

Przeciętna długość życia w latach 1980-2008



Źródło: GUS

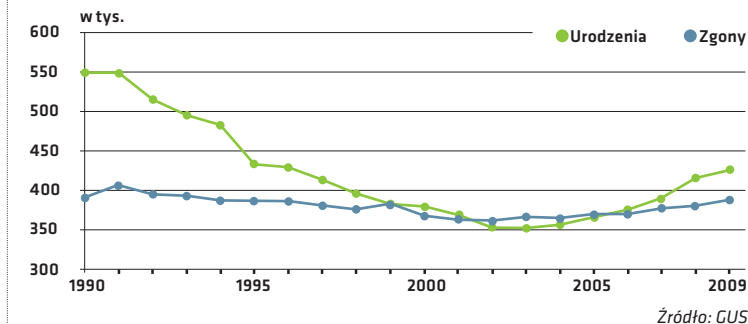
Nadal utrzymuje się duża różnica między długością życia mężczyzn i kobiet. W 2008 r. wynosiła ona przeciętnie 71,3 roku dla mężczyzn i 80 lat dla kobiet. W porównaniu do początku lat 90. długość życia zwiększyła się o 5,4 roku dla mężczyzn i 4,9 roku dla kobiet. W Polsce występuje zjawisko wysokiej nadumieralności mężczyzn. Mimo że w dekadzie lat 90. różnica między przeciętną długością życia kobiet i mężczyzn malała, początek bieżącego stulecia przyniósł ponowny wzrost tej wartości do 8,7 roku w 2008 r.

Drugim czynnikiem wpływającym na starzenie się społeczeństw to zmniejszająca się liczba urodzin i zwiększająca się umieralność Polaków. Co prawda w ostatnich kilku latach liczba urodzin wzrasta, ale jest to przyrost niewielki, a przy tym stale powoli rośnie liczba zgonów. Pozytywne dane w zakresie liczby urodzin w ostatnich latach nie są w stanie zniwelować ogólnej tendencji spadkowej, która spowodowała, że w ostatnich 10 latach ludność Polski zmniejszyła się o ponad 90 tys. osób.

Pod koniec 2009 r. ludność Polski liczyła ponad 38 173 tys. osób (wg wstępnych szacunków), tj. o ponad 37 tys. więcej niż przed rokiem. Tempo przyrostu ludności było dodatnie i wynosiło 0,1% (w 2008 r. wyniosło 0,05%). Dodatni przyrost rzeczywisty jest obserwowany w 2. z kolei roku; przez 11 wcześniejszych lat liczba mieszkańców Polski zmniejszała się (w sumie o ok. 179 tys.).

W dekadzie lat 2000-2009 ludność Polski zmniejszyła się o 90 tys., zaś średnioroczne tempo ubytku ludności wynosiło ok. 0,03%.

Ruch naturalny ludności w latach 1990-2009



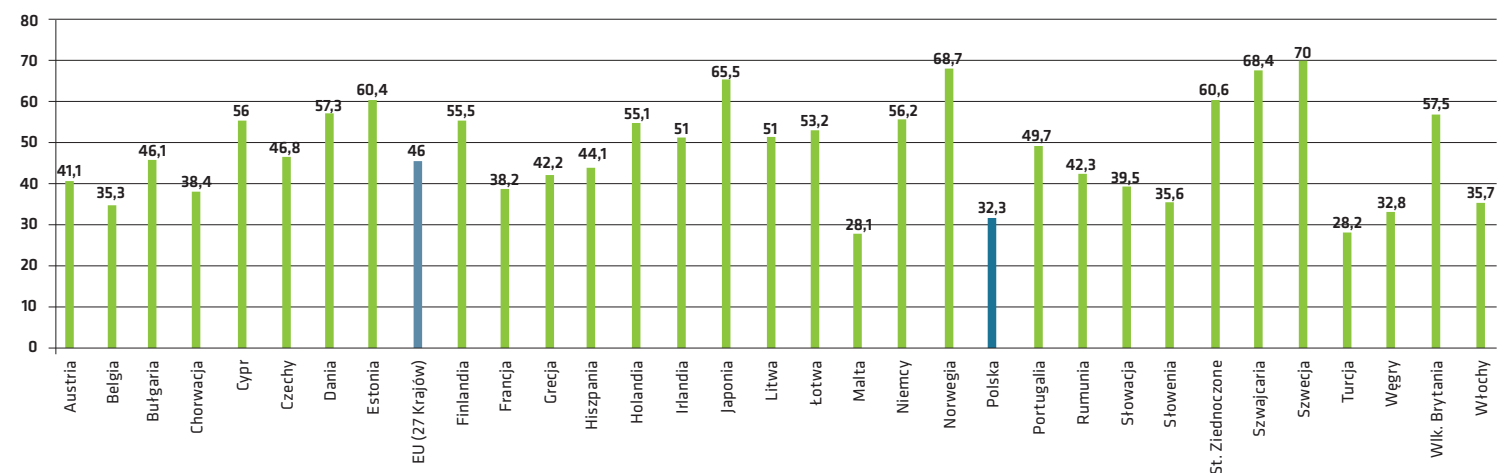
Źródło: GUS

Starzenie się Polaków to proces nieuchronny i nieodwracalny. Jest on wynikiem poprawy jakości życia w różnych jego aspektach, postępów w medycynie i opiece zdrowotnej, a także wzrostu świadomości ludzi w zakresie zdrowego trybu życia. To wielka zmiana demograficzna, znaczące osiągnięcie współczesnego polskiego społeczeństwa. Wymaga ona jednak także przebudowy dotychczasowego modelu produkcji i konsumpcji oraz zmian w systemach zabezpieczenia społecznego. Jeżeli dotychczasowe mechanizmy funkcjonowania gospodarki czy finansów publicznych nie zostaną dostosowane do potrzeb i możliwości starzejących się społeczeństw, to proces ten będzie pociągał za sobą negatywne konsekwencje, np. w postaci pogłębienia się różnicy między wpływami i wydatkami na świadczenia emerytalne czy też zawężania się rynku pracy i konsumentów. To także wyzwanie dotyczące wykorzystania potencjału coraz większej liczby osób w wieku emerytalnym, które nie są aktywne zawodowo i społecznie, mimo że ich stan zdrowia i możliwości psychofizyczne pozwalają na taką aktywność.

Większość osób 50+ w Polsce nie pracuje

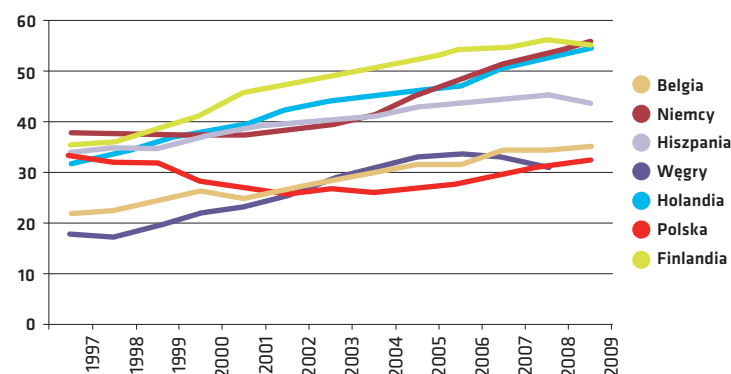
Polska ma jeden z najniższych w Europie wskaźników zatrudnienia osób dojrzałych. Dla osób w wieku 55-64 lata w Polsce wynosi on zaledwie 32,3%, dla osób w wieku 50+ zaledwie 29,6%. **Oznacza to, że spośród prawie 5 mln Polaków w wieku 55-64 lat ponad 3 mln nie ma zatrudnienia, choć większość z nich mogłaby jeszcze pracować. Wśród ponad 13 mln Polaków 50+ nie pracuje ponad 9 mln osób.**

Stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 55-64 lata w 2009 roku (w %) - Eurostat



Tak niski poziom zatrudnienia osób 50+ jest wynikiem zmian społeczno-gospodarczych, jakie dokonały się w Polsce w ostatnich 20 latach, a także w dużej mierze polityki państwa w latach 90., zmierzającej do świadomego wygaszania aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia. Miała być to recepta na szalejące w latach 90. bezrobocie, w szczególności wśród ludzi młodych. W pierwszej połowie lat 90. w efekcie ułatwień w przechodzeniu na wcześniejsze emerytury i renty inwalidzkie niemal 2,8 mln osób uzyskało prawo do tych świadczeń, co istotnie wpłynęło na obniżenie poziomu aktywności zawodowej osób starszych, nie wpłynęło zaś w sposób radykalny na zmniejszenie bezrobocia wśród młodych ludzi. Stąd pod koniec lat 90. państwo zaczęło wycofywać się z polityki wczesnej dezaktywacji osób 50+, m.in. zmieniając system emerytalny. Te zmiany, a przede wszystkim dobra koniunktura gospodarcza, spowodowały stopniowe odwrócenie tendencji spadkowej i powolny wzrost stopy zatrudnienia osób dojrzałych.

Stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 55-64 lata (w %) - Eurostat

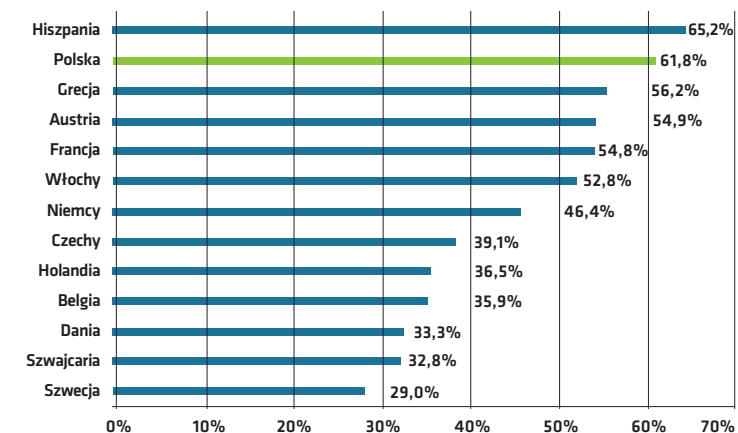


Powyższy wykres wyraźnie pokazuje, że na przełomie wieków w Polsce konsekwentnie spadała stopa zatrudnienia, podczas gdy w innych krajach europejskich rosła. To właśnie jest źródłem tak dużego dystansu pomiędzy Polską a resztą Europy. I choć od 2004 r. stopa zatrudnienia w Polsce konsekwentnie rośnie, to jest to wzrost powolny, mniej więcej o 1 pkt procentowy rocznie. W tym tempie obecny poziom zatrudnienia Czech osiągniemy za 15 lat, a Wielkiej Brytanii – za 25 lat.

Tymczasem pozytywne znaczenie ma fakt, że nie odczuliśmy jeszcze – przynajmniej w zakresie stopy zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata – skutków spowolnienia gospodarczego, chociaż nie można wykluczyć, że będą one odczuwalne w przyszłości.

Konsekwencją wspomnianej polityki wczesnej dezaktywacji są także negatywne stereotypy dotyczące pracy osób 50+ i pracowników dojrzałych, nadal silnie rozpowszechnione w społeczeństwie, także wśród pracodawców. Przejawem tych stereotypów jest m.in. to, że prawie 62% Polaków w wieku 50-64 lata przeszłoby na emeryturę tak szybko, jak to możliwe.

Odsetek osób pracujących w wieku 55-64 lata wyrażających chęć odejścia na emeryturę „tak szybko jak to możliwe” w (%)



Źródło: opracowanie na podstawie danych dostępnych na stronie: www.share-project.org

Z kolei z badań Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce z 2007 roku³ wynika, że choć pracodawcy deklarują brak uprzedzeń do osób 50+, to jednak zaledwie niecałe 18% z nich ma oferty pracy skierowane w większości do tych osób. Przy tych samych kwalifikacjach zawodowych aż 55% badanych pracodawców chętniej zatrudniałoby pracowników młodszych.

Wśród pracodawców nadal silne jest przekonanie, że osoba 50+ ma niskie kwalifikacje i wykształcenie, złe nawyki zawodowe, często choruje, nie chce się uczyć, słowem jest nieproduktywna i roszczeniowa, a jej utrzymanie wiąże się ze znacznymi kosztami.

Stereotypy te do tej pory są powszechne nie tylko wśród pracodawców, co pokazało wspomniane badanie Akademii, lecz także wśród samych zainteresowanych. Niska samoocena osób 50+ jest źródłem ich bierności zawodowej. Po co szukać pracy, czytać ogłoszenia, chodzić na rozmowy kwalifikacyjne, skoro i tak wiadomo, że przegram z 20-latkami czy nawet 40-latkami – tak myśli duża część biernych zawodowo osób po pięćdziesiątce. Badanie pokazało, że aż 84% bezrobotnych jest przekonanych o negatywnym stosunku pracodawców do osób po tym wieku poszukujących pracy. W związku z tym bezrobotni 50+ nie są aktywni w poszukiwaniu pracy, nie myślą o przekwalifikowaniu się czy zmianie zawodu. Wspomniane stereotypy są nieprawdziwe, przede wszystkim dlatego, że osoby 50+ to grupa niezwykle zróżnicowana, do której trudno jest stosować jednolitą miarę. Są w tej populacji osoby pa miętające jeszcze II wojnę światową, należące do pokolenia Października 56, Marca 68 i Grudnia 70 oraz Pierwszej Solidarności. Są osoby o różnych kwalifikacjach, wykształceniu, doświadczeniach i postawach życiowych. Są naukowcy, artyści, menedżerowie, rolnicy i bezrobotni. Są też tacy, którzy korzystają co prawda z wcześniejszej emerytury, ale aktywnie działają społecznie, i tacy, którzy już dawno nabyli uprawnienia emerytalne, ale wcale nie myślą o przechodzeniu na emeryturę.

Przyczyną utrzymującej się niskiej aktywności osób 50+ jest także, co wyraźnie pokazało wspomniane badanie Akademii, ograniczona oferta wsparcia dla biernych zawodowo. Publiczne służby zatrudnienia same przyznają, że nie był to dotychczas ich priorytet, nie mają więc programów skierowanych do tej grupy bezrobotnych. Ponadto trzeba pamiętać, że nie to jest istotą problemu. Oczywiście trzeba aktywizować blisko 400 tys. bezrobotnych osób powyżej 50. roku życia, ale działania aktywizujące należy w pierwszym rzędzie skierować do ponad 3-milionowej grupy biernych zawodowo osób 50+, które wybrały rentę, emeryturę albo po prostu, zwłaszcza w przypadku kobiet, pozostanie w domu. A tymi osobami nie interesują się urzędy pracy, nie ma dla nich pieniędzy unijnych, które dotychczas były przeznaczone na pomoc zarejestrowanym bezrobotnym.

³ Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, red. J. Tokarz, Warszawa 2007. Publikacja dostępna na stronie: <http://www.filantropia.org.pl/pl>

Co najwyżej mogą one liczyć na pomoc społeczną, ale ta najczęściej pozwala przeżyć, a nie stać się aktywnym. Oferty skierowanej do tych osób nie mają również prywatne agencje zatrudnienia i organizacje pozarządowe. Niska samoocena osób 50+ wskazuje, że najważniejsze w ich aktywizowaniu jest wsparcie psychologiczne, które pomoże im zbudować poczucie własnej wartości i pobudzi do aktywności w poszukiwaniu pracy. Z pozyskaniem psychologów mają ogromne trudności zarówno instytucje publiczne i prywatne, jak i organizacje pozarządowe. Niechętnie z tej formy pomocy korzystają sami zainteresowani.

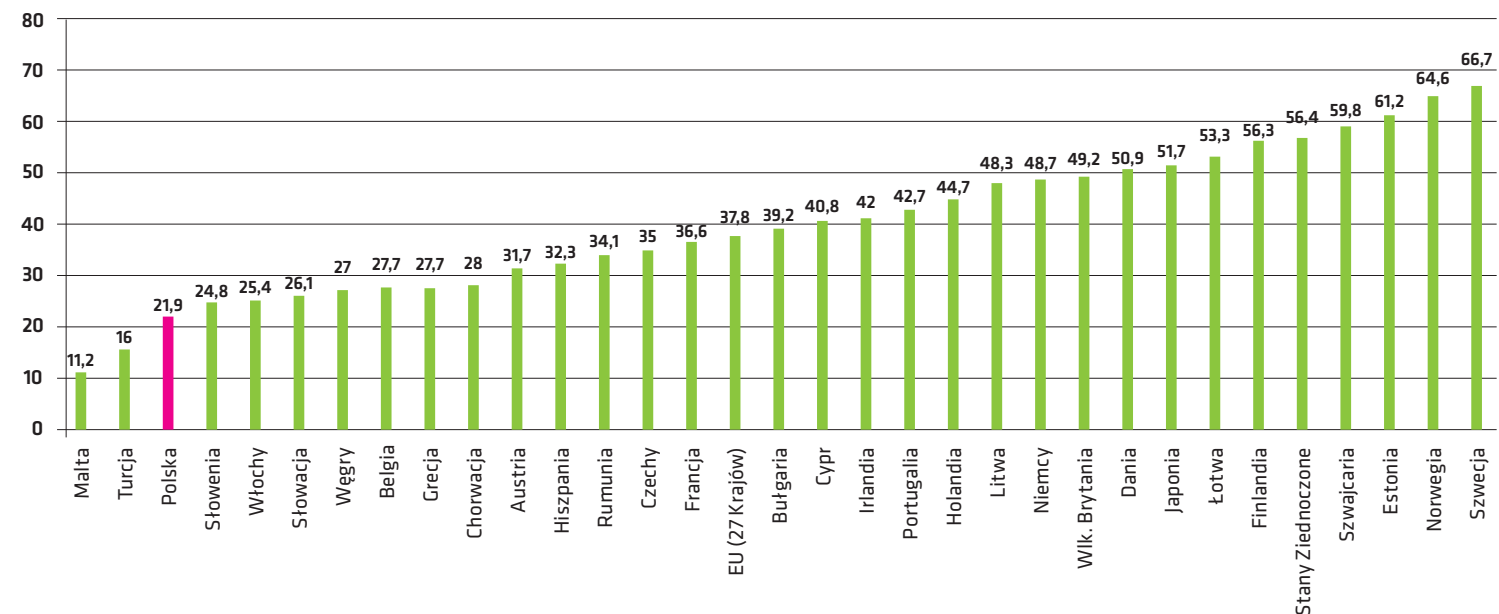
Kobiety wciąż mają trudniej

Polska należy do tych krajów Unii Europejskiej, w których różnica w stopie zatrudnienia pomiędzy mężczyznami i kobietami zwiększa się. Polska ma także jeden z najniższych w Europie wskaźników zatrudnienia kobiet w wieku 55-64 lata.

Kobiety nadal stanowią niewielki odsetek członków zarządów największych firm. Zarabiają przeciętnie o 14% mniej niż mężczyźni na tych samych stanowiskach.

Gorsza sytuacja kobiet na rynku pracy wynika m.in. z tego, że kobiety rodzą dzieci, a następnie zajmują się ich wychowaniem, co sprawia, że są zmuszone zrezygnować z aktywności zawodowej. Powrót matek na rynek pracy nadal jest bardzo trudny. Do szybszego wycofywania się kobiet z rynku pracy przyczynia się także niższa granica wieku emerytalnego, jak i przedemerytalnego dla kobiet. Sprawia to, że wcześniej niż mężczyźni opuszczają one rynek pracy. Kobiety w wieku 50+ znacznie częściej niż mężczyźni zajmują się opieką nad chorymi członkami rodzin. W oczywisty sposób zaniża to aktywność zawodową tej grupy.

Stopa zatrudnienia kobiet w grupie wiekowej 55-64 lata w 2009 roku (w %) - Eurostat



Kobietom nie sprzyjają także słabo rozwinięte i rozpowszechnione elastyczne formy zatrudnienia czy telepracy oraz nadal niewielka oferta usług opiekuńczych nad dziećmi i osobami starszymi, które odciążałyby kobiety. Polska pod względem liczby 4-latków w przedszkolach znajduje się na ostatnim miejscu w Europie. Do przedszkoli uczęszcza zaledwie 35% dzieci w wieku 4 lat, podczas gdy we Włoszech czy w Belgii – prawie 100%.

Polska ma jeden z najniższych w Unii Europejskiej wskaźnik aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia. Blisko 70% tych osób nie pracuje, podczas gdy np. w Szwecji jest to zaledwie 30%, w Danii 40%, a w Finlandii niecałe 50%. Tak wysoki – w porównaniu z Polską – odsetek pracujących osób 50+ w tych krajach wynika z tego, że od lat próbują one aktywizować osoby po 50. roku życia, widząc zagrożenia wynikające z ich niskiej aktywności zawodowej. W Polsce ten problem wydaje się dopiero docierać do świadomości społecznej, ale jego negatywne skutki zaczynają być widoczne już teraz. Niski poziom zatrudnienia osób dojrzałych w połączeniu z procesem starzenia się Polaków może spowodować, że za kilkanaście lat przeżyjemy prawdziwe „pokoleniowe tsunami”, którego konsekwencje będą odczuwalne przez następne pokolenia. Postępujący proces starzenia się Polaków będzie powodował stopniowy wzrost udziału osób 50+ w społeczeństwie. W 2030 r. co trzeci Polak będzie miał więcej niż 50 lat (obecnie co szósty). Jeżeli nie zwiększymy zatrudnienia w tej grupie wiekowej, za 20-25 lat pracująca mniejszość Polaków będzie utrzymywać niepracującą większość. To oznacza narastające, poważne problemy ze sfinansowaniem świadczeń ubezpieczeniowych i socjalnych dla niepracujących, które ponadto będą pobierane coraz dłużej w związku ze stale zwiększającą się długością życia.

Społeczne konsekwencje niskiej stopy zatrudnienia osób 50+
Dezaktywizacja zawodowa osób 50+ w połączeniu z niską wysokością emerytur i rent stwarza ogromne zagrożenie marginalizacją i w konsekwencji **społecznym wykluczeniem** tych osób, nie tylko w wymiarze materialnym, lecz także w zakresie ich udziału w życiu społecznym i publicznym. W Polsce problem wykluczenia społecznego, choć jakościowo nowy, jest niezwykle ważny, dotyczy bowiem już w tej chwili blisko 1/4 części społeczeństwa.

Są to osoby, którym nie udało się sprostać wyzwaniom transformacji, które powoli zostają wypychane na margines głównego nurtu zmian. Najlicniejszą grupą zagrożoną społecznym wykluczeniem są właśnie osoby 50+. W badaniu *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+*. Bariery i szanse 42% badanych zwraca uwagę na **izolację społeczną**, jaka wytworzyła się po utracie przez nich pracy, twierdząc, że po przejściu na bezrobocie ich kontakty z przyjaciółmi stały się dużo rzadsze. Jedynie 8% bezrobotnych w ciągu ostatnich 12 miesięcy udzielało się w jakichś instytucjach bądź organizacjach.

Sytuacja materialna osób 50+ długotrwale bezrobotnych i ich rodzin jest zła. Większość (83%) gospodarstw domowych badanych bezrobotnych to gospodarstwa wieloosobowe. W 17% gospodarstw domowych oboje rodzice byli bezrobotni, a w 5% małżonek bezrobotnego nie pracował i nie poszukiwał pracy. W blisko 20% rodzin oboje rodzice nie mieli stałych dochodów. Niemal wszyscy respondenci (88%) uważali, że całkowite dochody ich gospodarstwa są nieco za niskie lub o wiele za niskie w stosunku do potrzeb. W związku z tym często pojawiają się trudności z zaspokojeniem podstawowych potrzeb, takich jak nauka dzieci, leki i leczenie, odzież i obuwie, stałe opłaty. Dysponując niskimi dochodami, część rodzin bezrobotnych zadłużała się – 27% respondentów podało, że ich gospodarstwa domowe mają długi (inne niż spłata kredytów lub rat za towary), a w 19% gospodarstw spłacano kredyty lub raty.

Praca nie jest tylko źródłem dochodów, lecz także buduje prestiż, określa miejsce i rolę jednostki w społeczności i rodzinie. Praca jest często podstawowym, a niejednokrotnie jedynym bodźcem do aktywności życiowej: nadaje życiu sens, motywuje do wychodzenia z domu, do dbania o wygląd, kondycję fizyczną i psychiczną – zależność ta jest najbardziej widoczna w odniesieniu do osób samotnych, które nie mogą realizować się w rodzinie, pełniąc rolę dziadka czy babci. Obowiązki zawodowe pozwalają wielu osobom starszym odnaleźć własną wartość i użyteczność.

Osoby 50+, nie biorąc aktywnego udziału w życiu społecznym, nie uczestniczą w naturalnej wymianie międzypokoleniowej. Tradycje, normy i wartości społeczne, narodowe oraz kulturowe, wrażliwość na dobro wspólne osób 50+ nie są przekazywane innym, w szczególności dzieciom i młodzieży. Z drugiej strony, nie uczestnicząc w życiu społecznym 50-latkowie trafiają na margines społeczeństwa, traktowani są jako niepotrzebny balast. Według raportu *Kapitał Intelktualny Polski* przygotowanego przez rząd, aż 87% Polaków 50+ nie angażuje się w wolontariat ani w żadne inicjatywy obywatelskie. Z kolei wg danych GUS-u niecałe 5% Polaków w wieku 24-64 lata korzysta z różnych form edukacji.

10 mln Polaków nie korzysta na co dzień z nowych technologii. Większość z nich to osoby powyżej 45., 50. roku życia. Jeśli np. wg danych GUS-u prawie 96% Polaków wieku 16-24 lata korzysta z Internetu, to im jesteśmy starsi, tym ten odsetek staje się mniejszy. W grupie wiekowej 45-54 lata z Internetu korzysta prawie 47% osób, a wśród osób 55+ – niecałe 21%.

Niska stopa zatrudnienia osób dojrzałych i starszych powoduje poważne skutki społeczne. Brak pracy wywołuje społeczną marginalizację i prowadzi do wykluczenia osób 50+, zarówno w wymiarze materialnym, jak i społecznym. Niska aktywność zawodowa generuje także niską aktywność społeczną. Konsekwencje społecznego wykluczenia osób 50+ ponosi całe społeczeństwo, nie mogąc skorzystać z potencjału, wiedzy i doświadczeń tych osób, a także finansując świadczenia społeczne, z których korzystają osoby 50+. Szczególnie trudna na tym tle jest sytuacja kobiet, które muszą godzić pracę z obowiązkami domowymi, w szczególności z opieką nad dziećmi i osobami starszymi.

Możliwe rozwiązania

W Europie czy Stanach Zjednoczonych co najmniej od kilkunastu lat podejmuje się działania służące aktywizowaniu osób powyżej 50. roku życia i zwiększaniu ich zatrudnienia. Za dobry przykład mogą służyć dwa duże rządowe programy realizowane w Wielkiej Brytanii.

Pierwszy z nich, „New Deal 50 plus”, ma na celu przedłużanie aktywności zawodowej starszych pracowników i obejmuje system doradztwa osobistego, szkolenia, staże zawodowe, dotacje do stworzonych miejsc pracy, szkolenia i konsultacje dla pracodawców, a także działania promocyjno-informacyjne, w tym także w zakresie praw pracowniczych. Drugi z rządowych programów, „Age Positive Campaign”, promuje kodeks dobrych praktyk dotyczących różnorodności wiekowej w zatrudnieniu poprzez wskazanie korzyści z zatrudniania pracowników w różnym wieku.

Sztandarowym przykładem sukcesu na tym polu jest również program wiekowy realizowany w Finlandii. Dzięki mobilizacji wszystkich ważnych sił społecznych: pracodawców, związków zawodowych i organizacji pozarządowych, a także państwa, oraz dzięki rozsądnemu wykorzystaniu wsparcia unijnego w Finlandii udało się zwiększyć aktywność zawodową osób 50+ z poziomu nieznacznie przekraczającego 30% na początku lat 90. do ponad 50% obecnie.

Co ważne, działania w tym zakresie podejmują również sami pracodawcy. W Niemczech, Holandii, Anglii czy Finlandii coraz więcej firm zaczyna realizować politykę zarządzania wiekiem (*age management policy*). Zarządzanie wiekiem staje się trwałym elementem polityki personalnej podejmowanej przez pracodawców, nastawionej na utrzymanie w zatrudnieniu osób, które przekroczyły 50. rok życia wraz z zachowaniem efektywności ich pracy. Zarządzanie wiekiem dotyczy wszystkich istotnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, od planowania zatrudnienia, przez rekrutację i organizację pracy, po zarządzanie rozwojem i karierą zawodową. Najogólniej rzecz ujmując, jego istotą jest maksymalne uwzględnienie korzyści wynikających z zatrudniania pracowników w różnym wieku, w tym także powyżej 50. roku życia, aby w pracy zespołu wykorzystać zróżnicowanie wiekowe pracowników. Dzięki temu pracodawca zapewnia wzajemną wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników. Osoby 50+ przekazują młodszym tajniki zawodu, pamięć instytucjonalną, tradycje firmy, zaś młodzi przekazują nową wiedzę teoretyczną, umiejętności w zakresie nowych technologii itp.



W Polsce dopiero 2-3 lata temu zaczęto dostrzegać problem niskiej aktywności zawodowej osób 50+ i wciąż jesteśmy jeszcze w fazie uświadamiania sobie jego skali i skutków. Dotychczas tylko nieliczne firmy podjęły tematykę zarządzania wiekiem, nieliczne instytucje rynku pracy mają skuteczne programy aktywizacji zawodowej skierowane do tej grupy wiekowej. Na wdrożenie wciąż czekają rozwiązania przewidziane w rządowym programie „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, opracowanym w 2008 r.

Wśród nich przewidziano również propagowanie i wspieranie wdrażania w firmach rozwiązań z dziedziny zarządzania wiekiem. Potrzeby w tym zakresie są ogromne, a wiedza na temat zarządzania wiekiem jest niewielka. Jedynie 20% instytucji publicznych i 14% firm prywatnych biorących udział w badaniu Akademii zentknęło się z problemem zarządzania wiekiem.

EKONOMICZNE SKUTKI I UWARUNKOWANIA NISKIEJ AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB 50+ W POLSCE

– Agnieszka Chłoń-Domińczak

Wprowadzenie

Polska, o czym była mowa w poprzednim rozdziale, należy do krajów charakteryzujących się jednym z najniższych wskaźników aktywności zawodowej osób w wieku 50 i więcej lat. Jest to w dużym stopniu efektem polityki dotyczącej umożliwienia wcześniejszej dezaktywacji osób w tej grupie wieku, jak również brakiem polityki zachęcającej zarówno te osoby, jak i ich pracodawców do utrzymywania aktywności zawodowej.

Działo się tak w przeszłości z wielu przyczyn. Po pierwsze, sposób naliczania emerytur zachęcał do jak najwcześniejszego skorzystania ze świadczenia. Dłuższa praca nie oznaczała istotnego wzrostu wysokości otrzymywanej emerytury, a zatem nie było ekonomicznych zachęt do dłuższej pracy. Po drugie, brak rozwiniętego systemu opieki nad dziećmi i osobami starszymi wywierał dodatkową presję na kobiety, aby wcześniej odchodziły z pracy kobiet i przejmowały obowiązki opiekuńcze nad wnukami. Takie zachowania były (i często nadal są) społecznie akceptowalne, wręcz traktowane jako swego rodzaju norma społeczna. Po drugie, panowało powszechne przekonanie, że osoby po 50. roku życia, pracując dłużej, „zabierają” miejsca pracy młodym. Po trzecie, wcześniejsza emerytura była traktowana przez polityków jako rodzaj nagrody za ciężką pracę, szczególnie w latach 80., kiedy wynagrodzenie często nie stanowiło właściwego ekwiwalentu za ciężką pracę. Po transformacji, w sytuacji narastających problemów na rynku pracy, wcześniejsza emerytura była też metodą „łagodzenia” sytuacji na rynku pracy. Gwałtowna zmiana struktury popytu na pracę oznaczała, że bardzo wiele osób, które utraciły dotychczasowe zatrudnienie, nie miało kwalifikacji i kompetencji pozwalających na znalezienie pracy w nowych warunkach.

Pomimo stosunkowej poprawy sytuacji na rynku pracy wcześniejsza dezaktywacja zawodowa wielu grup była nadal powszechnie akceptowalna także w latach 90. i na początku obecnego wieku. Próby ograniczania dostępu do wcześniejszych emerytur były łagodzone przez wprowadzenie świadczeń przedemerytalnych.

W efekcie rosła dysproporcja pomiędzy liczbą osób pracujących a tych, którzy otrzymywali różnego rodzaju transfery o charakterze emerytalnym, jak również spadały wskaźniki zatrudnienia osób po 50. roku życia. Na początku wieku polityka w Polsce odbiegała od procesów zachodzących w Europie, gdzie w ramach Strategii Lizbońskiej zwrócono uwagę na potrzebę wzrostu zaangażowania osób po 50. roku życia na rynku pracy.

W opracowaniu zostały zaprezentowane skutki i uwarunkowania ekonomiczne niskiej aktywności zawodowej Polaków po 50. roku życia, począwszy od krótkiej analizy wskaźników zatrudnienia – również na tle Europy w perspektywie ostatnich kilkunastu lat. Przedstawiono również skalę i koszty wcześniejszej dezaktywacji oraz wskazano zmiany, które w ostatnich latach zaszły w systemie emerytalnym, prowadzące do potencjalnego ograniczenia zarówno możliwości, jak i chęci wczesnej dezaktywacji Polaków.

Zatrudnienie osób po 50. roku życia w Polsce i w Europie

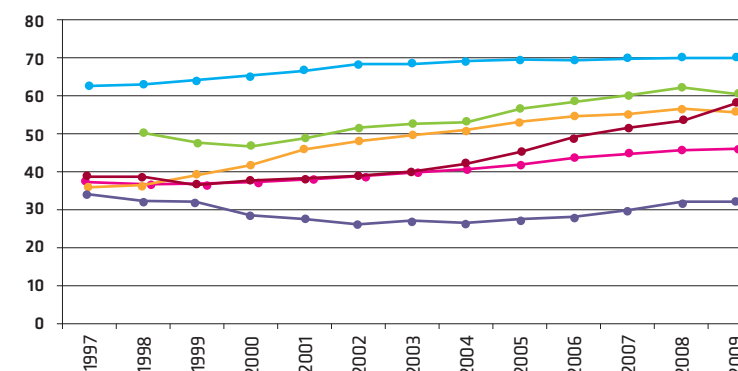
Jednym z podstawowych mierników pozwalających na ocenę zaangażowania osób na rynku pracy jest wskaźnik zatrudnienia, który wskazuje, ile osób na 100 w danej grupie wieku pracuje. Wskaźnik ten jest szczególnie adekwatny do oceny aktywności zawodowej osób po 50. roku życia, gdyż często osoby te w przypadku braku pracy podejmują decyzję o wycofaniu się z aktywności zawodowej i o dezaktywacji. W Europie, także w Polsce, monitoruje się zatrudnienie osób w wieku 55-64 lata. Jednym z celów realizowanej polityki zatrudnienia jest też osiągnięcie jak najwyższej aktywności zawodowej tych osób.

Jak pokazują statystyki, Polska należy do krajów cechujących się najniższym poziomem zatrudnienia osób w tej grupie wieku. W 2009 r. wskaźnik ten wynosił w Polsce 32,3 wobec średniej dla 27 krajów w Europie na poziomie 46,0.

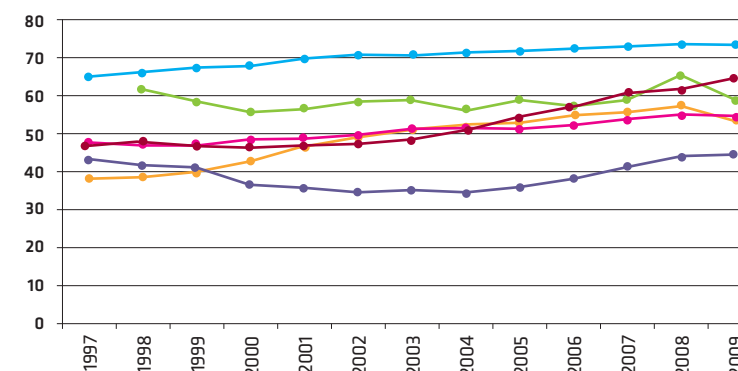
Należy zauważyć, że tak znacząca rozbieżność pomiędzy zatrudnieniem osób po 50. roku życia w Polsce i w Europie jest konsekwencją narastania różnic od końca lat 90. W 1997 r. analizowany wskaźnik w Polsce oraz przeciętnie w Europie był na zbliżonym poziomie, zarówno dla mężczyzn, jak i dla kobiet. O ile jednak podjęte w Europie działania prowadziły do wzrostu wskaźnika w kolejnych latach, o tyle w Polsce do połowy obecnej dekady wykazywał on tendencję spadkową.

Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata w Polsce i w Europie w latach 1997-2009

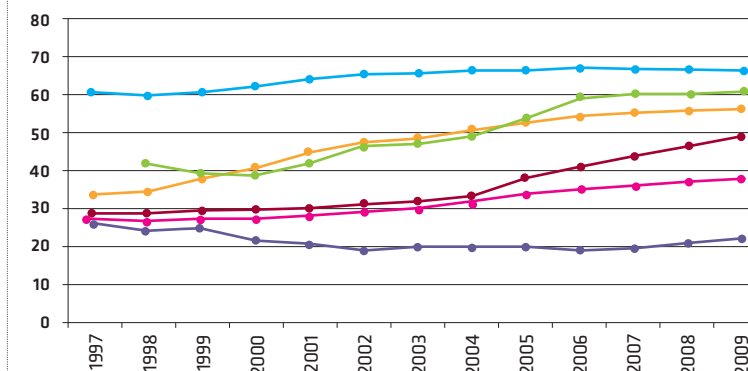
Ogółem



Mężczyzn



Kobiet



Źródło: Eurostat 2010

- UE (27 krajów)
- Niemcy
- Estonia
- Polska
- Finlandia
- Szwecja

Szczególną uwagę należy zwrócić na dwa kraje – Niemcy i Finlandię. Początkowo Finlandia, a następnie Niemcy zaczęły realizować skoordynowaną politykę wspierania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia. W efekcie aktywność zawodowa tej grupy osób jest dziś znacząco wyższa niż średnia w krajach UE.

W przypadku Polski zwraca uwagę szczególnie niski poziom wskaźnika zatrudnienia dla kobiet. Jest on efektem utrzymywania szerokich możliwości przechodzenia na wcześniejsze emerytury kobiet po 55. roku życia.

Niska aktywność zawodowa Polaków w wieku 55-64 lata wywołuje szereg konsekwencji ekonomicznych. Dotyczy to zarówno potencjalnie utraconych dochodów związanych z opłacaniem przez pracujących składek na ubezpieczenia społeczne, jak i związanych z potrzebą finansowania otrzymywanych przez takie osoby świadczeń społecznych.

Jak już wspomniano, osoby te najczęściej kończą aktywność zawodową, korzystając z możliwości otrzymania transferów w ramach systemu zabezpieczenia społecznego (emerytur, rent czy świadczeń przedemerytalnych). Zajmijmy się krótko oceną tego, jaka jest potencjalna skala zmniejszonych wpływów ze składek na ubezpieczenia społeczne, a więc tych danin publicznych, które płacą tylko osoby pracujące. Gdybyśmy założyli, że wskaźniki zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata w Polsce są na poziomie średniej w Unii Europejskiej, to liczba pracujących byłaby większa o niemal 660 tys. osób, w tym ponad 241 tys. mężczyzn i ponad 418 tys. kobiet. Dla porównania, w 2009 r. pracowało w tej grupie wieku 1,018 mln mężczyzn i 575 tys. kobiet. Jeżeli każda z tych osób otrzymywałaby przeciętne wynagrodzenie (3106 zł miesięcznie), to wówczas dodatkowe wpłaty ze składek na ubezpieczenia społeczne wynosiłyby ponad 7 mld zł – o tyle mogłyby być zmniejszone dotacje z budżetu państwa do Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (które w 2009 r. wyniosły ponad 30 mld zł).

Należy pamiętać, że osoby korzystające ze świadczeń społecznych również płacą podatki i składki na ubezpieczenia zdrowotne, ale jednak z reguły od mniejszych kwot. Można zatem oczekiwać, że większe zatrudnienie osób po 50. roku życia oznaczałoby także większe wpływy z podatków i składek na ubezpieczenia zdrowotne.

Przedstawiony szacunek jest oczywiście bardzo przybliżony i jego wartość zależy od tego, na ile rynek pracy byłby w stanie zaabsorbować tak zwiększoną skalę aktywności zawodowej.

Wcześniejsza dezaktywizacja Polaków – skala i koszty

Wcześniejsza dezaktywizacja Polaków nie tylko wywołuje skutki w postaci obniżenia potencjalnych wpływów ze składek, lecz także rodzi potrzebę finansowania wypłat świadczeń dla tych osób. Jak wspomniano we wstępie, w Polsce liczba osób korzystających z różnego rodzaju transferów przedemerytalnych (zasiłków, świadczeń czy wcześniejszych emerytur) jest znacząca, co ilustruje wykres 2. Takie zachowanie Polaków związane było między innymi z dostępnością tych świadczeń, ale także z ich relatywnie dużą wysokością. Wyniki międzynarodowego badania osób po 50. roku życia SHARE wskazują, że Polacy, obok Hiszpanów, najczęściej deklarują chęć przejścia na emeryturę tak szybko, jak to możliwe (szczegółowo

przedstawia to wykres w poprzednim rozdziale). Statystyki i badania socjologiczne pokazują, że są to nie tylko deklaracje, lecz także rzeczywiste zachowania.

W przedstawionym okresie widać wzrost liczby osób korzystających z tego typu świadczeń do 2004 r., kiedy łączna ich liczba przekroczyła 1,6 mln. Po 2004 r., zarówno na skutek ograniczenia możliwości korzystania ze świadczeń przedemerytalnych, jak i ze względu na poprawiającą się sytuację na rynku pracy można było zaobserwować spadek liczby osób korzystających z tych świadczeń.

Liczba osób otrzymujących wcześniejsze transfery społeczne z powodu wieku, 1995-2009



- zasiłki przedemerytalne
- świadczenia przedemerytalne
- emerytury dla osób powyżej wieku emerytalnego

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ZUS-u

Szczególną uwagę należy zwrócić na lata 2007-2009. Ze względu na zachodzące zmiany w prawie był to okres specyficzny. W 2007 r. Trybunał Konstytucyjny nakazał zmianę przepisów, umożliwiającą mężczyznom w wieku 60 i więcej lat przejście na wcześniejszą emeryturę, o ile pracowali 35 lat lub dłużej.

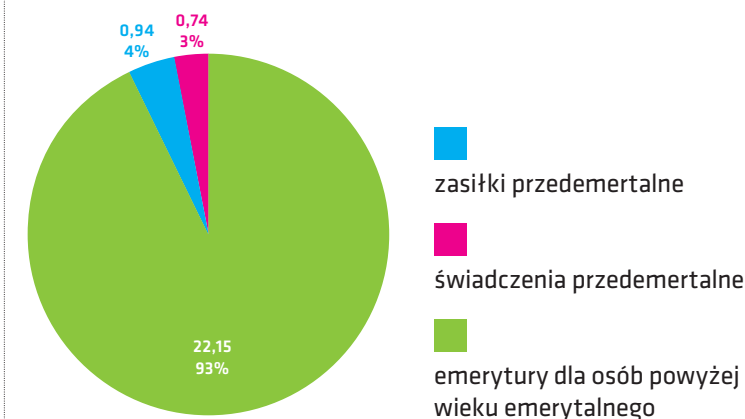
Rok 2008 był również ostatnim rokiem, w którym można było nabyć prawo do wcześniejszej emerytury zgodnie z przepisami tzw. „starego” systemu emerytalnego. Dodatkowo był to okres spowolnienia gospodarczego i pogorszenia sytuacji na rynku pracy, co stwarzało dodatkową zachętę do wykorzystywania możliwości odejścia na emeryturę.

W efekcie w tych latach zaobserwowano istotny wzrost liczby osób otrzymujących emerytury przed ukończeniem ustawowego wieku emerytalnego. W 2008 r. liczba tych osób wzrosła o ponad 120 tys. – jest to rząd wielkości, który nie był odnotowywany od początku lat 90. Ograniczenie możliwości korzystania z wcześniejszych emerytur od 2009 r. przełożyło się na spadek liczby osób otrzymujących emerytury przed ukończeniem wieku emerytalnego o 32 tys. Można oczekiwać, że spadek ten będzie zauważalny także w kolejnych latach.

Ogólny koszt wydatków związanych z finansowaniem emerytur, świadczeń i zasiłków przedemerytalnych w 2009 r. szacowany jest na ponad 23,8 mld zł. Dominują tutaj wydatki na emerytury. Wartość ta oznacza, że jedna osoba ubezpieczona w ZUS-ie (tj. osoba, za którą opłacane są składki na ubezpieczenia społeczne) co miesiąc przeznaczana na te transfery ponad 130 zł ze składek.

Podsumowując otrzymane szacunki, zauważmy, że gdyby nie było w Polsce wcześniejszych emerytur, to do Funduszu Ubezpieczeń Społecznych wpływałoby więcej pieniędzy, a jednocześnie wydatki byłyby niższe. W efekcie, deficyt FUS-u mógłby być mniejszy nawet o 30 mld zł – a więc o tyle, ile dzisiaj wynosi dotacja budżetowa niezbędna dla sfinansowania wszystkich wydatków systemu ubezpieczeń społecznych. Jest to znacznie więcej, niż budżet przeznaczony na inne obszary, np. na politykę rodzinną.

Wielkość i struktura wydatków na transfery do osób przed wiekiem emerytalnym w Polsce w 2009 r.



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ZUS-u

Tworzy to swoisty zakłętą krąg niemożności. Brak środków publicznych oznacza np. ograniczone inwestycje w rozwój usług opiekuńczych, które zastępowane są przez wcześniejszą dezaktywizację kobiet. Wcześniejsze emerytury jednak stanowią łącznie duży koszt, co generuje brak środków publicznych. Przerwanie tych zależności jest zatem ważne dla stworzenia możliwości rozwoju instrumentów wspierających dłuższą aktywność zawodową.

Oczekiwane zmiany: możliwości wcześniejszej dezaktywizacji i postawy pracodawców

Od 2009 r. zostały istotnie ograniczone możliwości wcześniejszej dezaktywizacji Polaków. Nowy system emerytur pomostowych obejmuje znacząco mniejszą grupę pracujących w porównaniu do wcześniejszych rozwiązań. Efekty tych zmian już są widoczne, zarówno w systemie ubezpieczeń społecznych (mniejsza liczba emerytów), jak i na rynku pracy (wzrost wskaźnika zatrudnienia), co widać już w statystykach 2009 r. Dane dostępne za 2010 r. potwierdzają tę tendencję. W okresie od grudnia 2009 r. do sierpnia 2010 r. liczba wypłacanych emerytur spadła o 9,4 tys. (z 5005,2 tys. osób do 4995,8 tys. osób). W sierpniu 2008 r. wypłacano 2,8 tys. emerytur pomostowych.

Oznacza to nadal, że liczba wypłacanych emerytur jest mniejsza. Spada również dalej liczba wypłacanych zasiłków i świadczeń przed-emerytalnych. Wyniki badania aktywności ekonomicznej ludności pokazują również wzrost wskaźnika zatrudnienia wśród osób w wieku 50 lat i więcej. Zgodnie z danymi GUS-u wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 45-59/64 lata w II kwartale 2010 r. wyniósł 59,4 i był o 1,1 większy niż w tym samym kwartale poprzedniego roku. Była to jedyna grupa wieku, dla której wskaźnik zatrudnienia wzrósł.

Aby jednak te pozytywne sygnały przekształciły się w trwałą i stabilną tendencję, niezbędne jest działanie wspierające zatrudnienie osób po 50. roku życia. Powinno ono dotyczyć wielu obszarów dających wspólnie efekt w postaci utrzymania zdolności do pracy, zgodnie ze schematem poniżej. Działania te wymagają koordynacji działań na poziomie polityki publicznej, pracodawców oraz pracowników.

Utrzymanie zdolności do pracy w każdym wieku⁴



⁴ Koradecka D., Bugajska J., Pawłowska Z. (2007), *Merytoryczne przesłanki do projektu ustawy o emeryturach pomostowych*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2007, nr 10, J. Ilmarinen, *Ageing workers in the European Union: status and promotion of work ability, employability and employment*, Finnish Institute of Occupational Health and Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 1999.

Analizując uwarunkowania ekonomiczne aktywności zawodowej osób po 50. roku życia, warto zwrócić szczególną uwagę na postawę pracodawców wobec zatrudniania tej grupy osób. Jak pokazują wyniki prowadzonych badań, przesłanki te często są związane z przyczynami ekonomicznymi dotyczącymi oceny produktywności pracowników po 45. lub 50. roku życia. Badania prowadzone w województwie pomorskim⁵ wskazują na następujące najczęściej wymieniane powody zatrudniania oraz niezatrudniania osób w wieku 45+.

Powody zatrudniania i niezatrudniania osób w wieku 45+ w woj. pomorskim (w nawiasach odsetek przedsiębiorstw udzielających takiej odpowiedzi)

Powody zatrudniania osób w wieku 45+ wskazywane przez przedsiębiorców (w %)	Powody niezatrudniania osób w wieku 45+ wskazywane przez przedsiębiorców (w %)
posiadane kwalifikacje i kompetencje zawodowe (54,5)	obawy o obniżoną wydajność pracy (19,1)
posiadane umiejętności społeczne adekwatne do stanowiska (37,0)	brak odpowiednich kwalifikacji i kompetencji zawodowych (15,5)
niższe koszty zatrudnienia (37,0)	brak odpowiednich umiejętności społecznych adekwatnych do stanowiska (15,0)
większa lojalność wobec pracodawcy (26,4)	jest to mało opłacalne, mało korzystne dla firmy (13,2)

⁵ Wojewódzki Urząd Pracy (Gdańsk), Raport z badania *Szanse i bariery zatrudniania osób w wieku 45+ w województwie pomorskim*, 2009.

Powody zatrudniania osób w wieku 45+ wskazywane przez przedsiębiorców (w %)	Powody niezatrudniania osób w wieku 45+ wskazywane przez przedsiębiorców (w %)
niższa absencja (19,0)	brak w firmie pracowników w podobnym wieku (12,1)
obecność w firmie pracowników w tym samym wieku (18,6)	niższa lojalność wobec pracodawcy (9,8)
wysoka wydajność pracy (11,3)	wyższa absencja (9,6)
	zatrudniłoby wszystkie osoby 45+, które stały się o pracę w ciągu ostatnich lat (12,8)
	nikt w wieku 45+ nie starał się o pracę w firmie w ostatnich latach (26,2)

Źródło: WUP Gdańsk, 2009

Podobnie, badania prowadzone w województwie kujawsko-pomorskim⁶ wskazują, że głównymi przyczynami niechęci pracodawców do zatrudniania osób w wieku 50+ są obawy co do możliwości wykonywania pracy ze względu na wiek, nieopłacalność inwestowania w starszych pracowników, większa absencja chorobowa oraz brak umiejętności radzenia sobie z technologiami komputerowymi. Obawy wyrażane przez polskich pracodawców warto skonfrontować z tym, jak na zatrudnianie pracowników 50+ zapatrują się pracodawcy w Europie.

⁶ Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Toruń 2009.

Badania prowadzone przez ekspertów holenderskich⁷ wśród pracodawców w Grecji, Niderlandach, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii i na Węgrzech wskazują, że najczęściej dostrzeganymi kosztami związanymi ze starzeniem się osób zatrudnionych w organizacji są zwiększone koszty pracy, większy opór przeciwko zmianom, zwiększona absencja chorobowa, mniejsza akceptacja dla nowych technologii oraz pogorszenie się wizerunku przedsiębiorstwa. Po stronie korzyści wskazują na zwiększoną wiedzę i doświadczenie, mniejszą liczbę konfliktów w organizacji, zwiększoną produktywność, zwiększenie zatrudnialności i zwiększoną mobilność. Pracodawcy stosunkowo dobrze odnoszą się do możliwości zatrudniania osób po 60. roku życia, znacznie rzadziej – do możliwości zatrudniania osób po 65. roku życia (z wyjątkiem pracodawców brytyjskich). W tym kontekście ustawowa granica wieku emerytalnego często postrzegana jest jako społecznie wyznaczona granica „starości”, także z perspektywy rynku pracy.

Zasadniczo postrzeganie zatrudniania starszych pracowników różni się w zależności od kraju. Znacznie bardziej pozytywnie patrzą na to pracodawcy brytyjscy i węgierscy, bardziej sceptycznie – greccy, hiszpańscy i holenderscy. Niemniej jednak nadal pracodawcy zarówno w Polsce, jak i w Europie nie w pełni przyjęli do wiadomości fakt zachodzącego obecnie, a jeszcze bardziej w przyszłości, starzenia się struktury wieku populacji pracujących.

Podsumowanie

Niska aktywność zawodowa Polaków po pięćdziesiątce jest skutkiem zarówno możliwości bardzo wczesnego odchodzenia na emeryturę, jak i ogólnej akceptacji dla wczesnej dezaktywizacji. Zmiany, które zaszły w przepisach prawnych w 2009 r., ograniczają pierwszy z tych czynników. Zmiana postrzegania wczesnej dezaktywizacji przez pracowników i pracodawców jeszcze się nie dokonała. Jest ona jednak potrzebna. Koszty wczesnej dezaktywizacji są bardzo wysokie – zarówno w postaci bezpośrednich kosztów świadczeń dla populacji poniżej wieku emerytalnego, jak i utraconych przychodów ze składek. Ma to istotny wpływ na wielkość i strukturę wydatków społecznych. Ograniczenie kosztów wcześniejszej dezaktywizacji jest warunkiem koniecznym prowadzenia zrównoważonej polityki solidarności wszystkich pokoleń.

⁷ H. P. van Dalen, C. J. I. M. Henkens, *Do employers support later retirement?*, Demos. Bulletin on Population and Society, NIDI, 2010.

POPYT NA DOJRZAŁOŚĆ

– Katarzyna Trzos, Magdalena Zatorska

Postępujące zmiany demograficzne wywołujące starzenie się społeczeństwa w kontekście rynku pracy stają się istotnym wyzwaniem gospodarczym. Z drugiej strony, nie sposób nie zauważyć, że populacja osób 50+, stała się ważną grupą społeczną, której potrzeby i problemy są coraz częściej dostrzegane – już nie tylko w związku z dyskryminacją i szeroko pojmowanym ageizmem, lecz także z perspektywy specyficznego odbiorcy, który jako dojrzały i doświadczony konsument dobrze orientuje się, co jest obecnie na rynku wartościowe i modne i co świadczy o statusie społecznym.

„Potrzeby konsumenckie wraz ze sposobami ich zaspokajania stały się dziś siłami wytwórczymi, zostały w równym stopniu okiełznane i zrjonalizowane”⁸ – zauważa Jean Baudrillard. Zmiany demograficzne już w tej chwili mają ogromny wpływ na rynki usługowe, na których poszczególne grupy wiekowe i społeczne mogą znaleźć szereg odpowiadających ich gustom i potrzebom dóbr, wyprodukowanych w odpowiedzi na pojawiające się na rynkach trendy i wypełniających istniejące nisze. Jedną z takich nisz z pewnością okazała się populacja 50+, do której coraz częściej kierowane są oferty z bardzo zróżnicowanych branż.

W odpowiedzi na potrzeby ustawicznego kształcenia, ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, czy też zwykłego ludzkiego dążenia do poznawania tego, co nowe, na rynku pojawiły się interesujące oferty szkół językowych. Proponują one osobom po 50. roku życia zajęcia w grupie uczestników 50+, prowadzone przez lektora w ich wieku. Podkreślają zarazem, że zajęcia będą dostosowane do poziomu zaawansowania i tempa pracy grupy.

Podobne usługi świadczą również szkoły tańca. Wychodząc naprzeciw osobom 50+, oferują zajęcia w ich grupie wiekowej, prowadzone przez doświadczonych instruktorów z indywidualnym podejściem do każdego uczestnika kursu.

Zogniskowanie wokół grup homogenicznych wiekowo jest tutaj niezwykle istotne. Zapewnia bowiem poczucie komfortu, a także minimalizuje obawę przed ośmieszeniem się, która w przypadku grup bardzo zróżnicowanych wiekowo wpływałaby z pewnością na samopoczucie 50-latków. Godny uwagi jest również fakt, że nauczyciel języka bądź też instruktor tańca jest w wieku zbliżonym do wieku kursantów. Pozwala to nie tylko na zmniejszenie dystansu między kursantem a nauczycielem, lecz także na lepszą komunikację i pełne korzystanie z zajęć.

Podobną strategię stosują zachodnie banki. Zatrudniając do obsługi klientów 50+ osoby w podobnym przedziale wiekowym, ułatwiają bieżącą komunikację i porozumienie obu stron, wynikające ze zbliżonego wieku. Wpływa to na większe zadowolenie klientów z obsługi, ale też ułatwia obu stronom funkcjonowanie. Osoby 50+ nie czują obawy przed pójściem do banku i wyjaśnianiem swoich spraw, jak to czasem bywa, gdy trafiają na niezrozumienie ze strony młodszego pokolenia, które świetnie porusza się w środowisku komputerów i obsługi finansowej. Mają poczucie, że zostaną właściwie zrozumiane, a ich problem nie będzie traktowany pobłaźliwie.

Polskie banki w odpowiedzi na potrzeby rynku również przygotowały ofertę dla osób po 50. roku życia. Niejednokrotnie wiąże się ona z niższą niż w przypadku innych kont osobistych opłatą za prowadzenie konta czy też bezpłatnym ubezpieczeniem medycznym. Dołączona do konta karta kredytowa nierzadko umożliwia zniżki w aptekach czy biurach podróży, które jako osobne instytucje również nie pozostają w tyle za rynkowymi trendami. I tak apteki często oferują zniżki dla seniorów, związane dodatkowo z wyrobieniem bezpłatnej karty lojalnościowej. Po zgromadzeniu na niej właściwej liczby punktów można wymienić je na leki bądź inny oferowany w katalogu promocyjnym artykuł, np. z AGD.

Z kolei biura podróży kuszą osoby 50+ atrakcyjnymi cenami wycieczek, dostosowanymi do ich możliwości i zasobności portfela, czy też bezpłatnymi wycieczkami fakultatywnymi.

Warunkiem koniecznym wykupienia wymarzonej podróży staje się okazanie dowodu poświadczającego ukończenie 50. roku życia i już można spędzić wakacje na słonecznej Teneryfie za bardzo konkurencyjną cenę. Biura podróży prześcigają się w pomysłach, zdając sobie sprawę z rosnącego zapotrzebowania na takie usługi. Wynika ono z jednej strony ze wzrostu liczebności populacji 50+, a z drugiej – z odczuwanej przez osoby starsze potrzeby aktywnego i ciekawego spędzania czasu wolnego.

Trendy rynkowe dowodzą zatem przełamania kolejnego stereotypu odnoszącego się do starszego pokolenia – tym razem dotyczącego stagnacji życiowej i niewielkiej chęci poznawczej osób po pięćdziesiątce. Nie tylko młodzi chcą podróżować i poznawać świat, osoby starsze również umieją korzystać z życia!

Oferty promocyjne dotyczą także bardziej codziennych sfer życia seniorów. Tańsze, a zatem bardziej atrakcyjne zakupy mogą oni zrobić w hipermarketach, które np. w ustalone dni danego miesiąca w zamian za każde wydane przez seniora 50 zł dają mu 10% rabatu w bonach towarowych. W jednej ze znanych sieci supermarketów wprowadzono na początku roku pilotażową edycję takiej promocji, która obejmowała tylko wybrane placówki. Jednak już po dwóch miesiącach jej funkcjonowania okazało się, że seniorzy bardzo chętnie korzystają z tańszych zakupów i promocja ta na stałe wpisała się w strategię firmy, obejmując wszystkie hipermarkety na terenie Polski. Co więcej, firma ta podkreśla lojalność osób 50+, którą przejawiają nie tylko jako konsumenci, lecz także jako pracownicy, co jest bardzo istotne dla pracodawców. Dyrektor ds. komunikacji zewnętrznej i PR podkreśla: „Osoby starsze, do których skierowana jest promocja, stanowią bardzo lojalną grupę klientów i regularnie dokonują zakupów w placówkach biorących udział w akcji, za każdym razem otrzymując bony zakupowe”.

Świetnym przykładem konsumenckiego wyjścia naprzeciw potrzebom osób starszych, zarówno społecznym, jak i opiekuńczo-zdrowotnym, jest innowacyjny pomysł pakietu promocji dla seniorów obowiązującego w danej przestrzeni publicznej. Polega on na współpracy lokalnych władz z firmami w zakresie świadczenia niektórych usług. Dzięki takiemu porozumieniu w danej społeczności seniorzy mogą np. pójść na kawę do ulubionej kawiarni i zapłacić za nią tylko symboliczną złotówkę czy skorzystać z usług fryzjera w promocyjnej cenie.

W Przemysłu powstał cały pakiet takich usług, dzięki którym osoby starsze mogą po preferencyjnych cenach korzystać z ofert niektórych lokalnych firm, m.in. aptek, punktów fotograficznych czy fryzjerskich. Za zdjęcie do dokumentów senior w Przemysłu zapłaci nawet 25% mniej niż jego młodszy kolega. „Chciałabym żeby nasza oferta dla osób starszych stale się poszerzała. To nie tylko kawa za złotówkę, leki z 10-procentową zniżką, lecz także dostęp do fryzjera czy kosmetyczki” – mówi Danuta Wiech z urzędu miasta. Podobne inicjatywy można spotkać już w kilku miastach w Polsce, m.in. Warszawie.

Era współczesnego społeczeństwa informacyjnego, w której kontakty międzyludzkie zostały spłycone do wymiany krótkich, rzeczowych informacji w postaci SMS-a czy e-maila, również znalazła odbicie na rynku usług skierowanych do grupy 50+.

Telefony komórkowe z większą klawiaturą i odpowiednio dużą czcionką dostosowaną do potrzeb osób starszych, a także telefony dla gorzej widzących bądź słyszących znalazły już godne miejsce na rynku. Nie mniejszą popularnością cieszą się również kursy komputerowe stworzone specjalnie dla seniorów, początkowo prowadzone przez jednostki Uniwersytetów Trzeciego Wieku, a obecnie także przez szereg prywatnych firm szkoleniowych, jednocześnie oferujących seniorom zniżki na inne prowadzone kursy.

Biorąc pod uwagę tak liczne usługi kierowane do grupy 50+, nie sposób nie odnieść wrażenia, że zajmuje ona uprzywilejowane miejsce w społeczeństwie. Szereg oferowanych zniżek, obsługa klienta na wysokim poziomie, a ponadto specjalnie zaprojektowany na potrzeby tej grupy wiekowej telefon... Wszystko jak we śnie... Właśnie, jak we śnie, bo na jawie osoby 50+ borykają się niestety z szeregiem stereotypów odnoszących się do ich wieku, funkcjonujących nadal w polskim społeczeństwie, zwłaszcza na rynku pracy. Istotne jest zatem, by pracodawcy, tak jak wielu przedstawicieli rynku usług, dostrzegli w osobach 50+ ogromny potencjał i wyzbyli się uprzedzeń. Zatrudniając bowiem osobę 50+, zyskują nie tylko zaangażowanego i lojalnego pracownika o ustabilizowanej sytuacji rodzinnej, lecz także osobę, która wbrew błędnym przekonaniom nadal chce się uczyć i doskonalić swoje umiejętności, przy jednoczesnej silnej motywacji do pracy. Trzeba tylko dać jej szansę.

⁸ J. Baudrillard, *Społeczeństwo konsumpcyjne. Jego mity i struktury*, Warszawa 2006, s. 96.

– Jacek Jakubowski

Żyjemy w nowych czasach

Przez tysiąclecia ludzie żyli w świecie, w którym normą była stabilność. Jednym z jej podstawowych przejawów była naturalna sztafeta pokoleń. Starsi uczyli młodszych. Przekazywali im wiedzę niezbędną zarówno do uprawy roli, produkowania butów, jak i zachowania się w sytuacjach społecznych. Wiedzy tej zasadniczo było niewiele, była dość „stabilna” i prawie każdy dorosły wiedział po prostu więcej niż młody. Przy okazji przekazywania wiedzy odbywał się też dużo ważniejszy proces. Młodzi mieli szansę chłonąć mądrość, duchowe prawdy, głębokie refleksje. A jeśli mogli porozmawiać ze starcem (czyli osobą koło pięćdziesiątki), to często zaczęli rozumieć, o co w tym życiu chodzi.

Starsi od wieków mieli obyczaj przedstawiania swoich osobistych przemyśleń i głębokich odkryć jako prawd ostatecznych. Mówili: „Świat wygląda w taki oto sposób, a ty, młody, masz się tego nauczyć”. Na takim paradygmacie do dziś opiera się np. system oświatowy, w którym ocena z egzaminu (czyli odpowiedzi na przygotowane przez starszych pytania) stanowi o wartości człowieka. A sformułowanie „za czasów mojej młodości ludzie byli mądrzejsi, a świat ogólnie był lepszy” towarzyszy ludzkości od zarania dziejów.

Przez tysiące lat taka sytuacja miała swoje poważne zalety. Starsi zapominali troszkę, jakie głupstwa robili w młodości. Opowiadanie młodym, jak to „drzewiej czasy były lepsze, a obecna młodzież to jakaś dzicz i skretynienie”, zaczęło się chyba już w jaskiniach. I właśnie opowiadając młodym, jak to „nasze pokolenie” było mądre i pracowite, sączono przy okazji strużkę wartości, pozytywnych wzorów, które młodzież chłonęła, popatrując na swoją marność nad marnościami i otaczając starszych szacunkiem.

W każdej epoce znaleźli się jednak jacyś odszczepieńcy. Trochę się tym starszym stawiali, nie we wszystkie prawdy wierzyli, wicherzyli, wymyślali jakieś wynalazki... Niektórzy z nich, kiedy już trochę podrosli, odkrywali nowe prawa, ustanawiali nowe obyczaje (które się starym w głowie nie mieściły), budowali nowe sposoby widzenia świata. Część z tych wywrotowych nowinek się sprawdzała, powoli wchodziła do kanonu i... stawała się prawdami dla następnych młodych pokoleń.

Wszystko to odbywało się powoli, nowinki stawały się innowacjami przez dziesiątki, a nawet setki lat. Bo innowacja to nie pomysł nawet najbardziej twórczy i mądry, tylko pomysł wprowadzony w życie, zmieniający codzienność wielu ludzi. Kiedy Edison wymyślił sobie żarówkę, to był wynalazcą, a kiedy zaczęła świecić w wielu domach, stała się innowacją. Wszystko to pozwalało ludziom zachować złudną nadzieję, że żyją w świecie stabilnym, przewidywalnym, w którym większość ludzi ciężką fizyczną pracą produkuje żywność i potrzebne przedmioty, a silna, zhierarchizowana władza utrzymuje ład i porządek.

W XIX i w początkach XX wieku ludzkość przeszła wielki przełom cywilizacyjny. Fizyczna praca zaczęła być wspierana, a czasem nawet zastępowana przez maszyny. Peter Drucker pisze, że spowodowało to pięćdziesięciokrotny skok produktywności. Państwa mogły wysłać całe armady z jednego kontynentu na drugi, by podbić i eksploatować tych, którzy tych maszyn nie wymyślili. Rodowy księżę nagle zaczął być niżej w hierarchii społecznej od wielkiego fabrykanta, który MIAŁ. Miał pieniądze, maszyny i wszelakie dobra pozwalające mu tak organizować produkcję, że... miał coraz więcej.

Jedno się nie zmieniało. Dalej porządek społeczny oparty był na hierarchii, dominacji. Narodu nad narodem, rasy nad rasą, mężczyzn nad kobietami i... osób starszych nad osobami młodszymi. Nawet najniżej w hierarchii usytuowany robotnik mógł rządzić swoją żoną, a ona decydowała o każdym kroku swoich dzieci.

No i miarka się przebrała. Dotarliśmy w rozwoju cywilizacji do następnego przełomu, mającego być może o wiele poważniejsze konsekwencje od poprzedniego. Alvin i Heidi Toffler w swojej genialnej książce pt. *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali* opisali to w ten sposób:

(...) jesteśmy ostatnią generacją starej cywilizacji, a zarazem pierwszym pokoleniem nowej. Dlatego wiele naszych osobistych lęków, niejasności i uczuć zagubienia rodzi się z konfliktu, który rozgrywa się w nas samych i w instytucjach naszego życia. Jest to konflikt pomiędzy umierającą cywilizacją drugiej fali a wynurzającą się cywilizacją, która domaga się dla siebie miejsca. Jeżeli raz to zrozumiemy, wtedy wiele bezsensownych na pierwszy rzut oka wydarzeń ukaże swą głęboką treść. Zaczną się odświeżać zarysy wielkiego wzorca przemian

Tomy całe napisano na temat tej „nowej fali”. Nazywa się ją często „cywilizacją wiedzy”, bo produktywność w niej uzyskuje się już głównie budując, przeorganizując i stosując wiedzę. Przybywa jej w każdym momencie nieprawdopodobna ilość. Innowacje stają się wymogiem biznesowym, a wynalazki wywracające pół życia do góry nogami stają się codziennością.

To wszystko daje niesamowity efekt. Coraz więcej ludzi musi poradzić sobie z niespotykanym do tej pory fenomenem – życiem w zmianie. Być może dla Ciebie, czytelniku, to oczywiste. W tysiącach artykułów możesz przeczytać, że „jedyną stałą rzeczą jest zmiana”. Chciałbym jednak spróbować zatrzymać Cię przez chwilę przy tym zdaniu. Charles Handy w *Wiek u przezwyciężonego rozumu* napisał o tym tak:

Trzydzieści lat temu ludziom wydawało się, że zmiana oznacza mniej więcej to samo, tylko lepiej. Zmiany miały zachodzić stopniowo i jako takie były mile widziane. Obecnie jednak wiemy, że w wielu sytuacjach życiowych nie możemy zagwarantować tego samego, zarówno w kwestii pracy czy pieniędzy, pokoju czy wolności, zdrowia czy szczęścia. Nie jesteśmy nawet w stanie przewidzieć z dużą dozą pewności, jak potoczy się nasze życie. Obecnie zmiany mają bardziej przypadkowy charakter, a co za tym idzie, są o wiele bardziej ekscytujące, pod warunkiem, że tak do nich podejmiemy

Do życia w zmianie przede wszystkim nie jest przygotowany nasz mózg. Aktywne neurony mapują świat zewnętrzny, budują wzorce, poprzez które postrzegamy rzeczywistość. Kiedy już coś z niej zrozumiemy, jesteśmy bardzo zadowoleni i tak selekcjonujemy informacje, żeby nam się to, co wiemy, potwierdziło. Już sam język, którym się posługujemy, formuje rzeczywistość, tworząc pojęcia mające określone znaczenia. Jednym z aspektów życia w zmianie jest bycie nieustannie bombardowanym nowymi informacjami. Dla wielu osób starszych to duża trudność – wkładają dużo energii w podtrzymywanie obrazów, poglądów, sposobów pracy, które wypracowali w swoim długim życiu.

Do życia w zmianie jesteśmy też nieprzygotowani kulturowo. Wydawać by się mogło, że życie duchowe powinno dawać największe oparcie. W modlitwie, medytacji osiągnąć można stan transcendencji, z perspektywy którego cała ta tocząca się ludzka krzątanina nie ma większego znaczenia. Wobec siły i intensywności procesu miłości (obecnej jako wartość we wszystkich wielkich religiach) tocząca się cywilizacyjna zmiana wydaje się niewinną zabawą. Szukanie tożsamości, Boga, siebie samego i uzyskiwanie wewnętrznej wolności daje dystans pozwalający na spokojne wchłanianie wszelkich nowości. Niestety wiele religii w społecznym wymiarze dość rozpaczliwie broni nie wartości, lecz utartych form, obyczajów, często swojej pozycji społecznej. Skupiają się w nich ludzie pełni niepokoju, przerażeni galopującą rzeczywistością, interpretujący ją jako dzieło zła. Właśnie wiele starszych osób znajduje w niej pewnego rodzaju ukojenie, wyjaśnienie niesprawiedliwości, które ich dotyczą. Przecież będąc osobami starszymi, powinny być otaczane szacunkiem, a nie odrzucane i wykluczane. A jeżeli tak jest, to nie w wyniku jakichś tam procesów, tylko z winy konkretnych ludzi.

Proste wyjaśnienia pozwalają ignorować wiedzę i tkwić w pozornej stabilności, z zachowaniem wiary w słuszność własnego sposobu życia.

Dialog pokoleń

Dziś wiemy, że szybka zmiana współczesnego świata stanowi zagrożenie dla ciągłości kultury, rozumianej jako udzielenie efektywnego wsparcia młodszemu pokoleniu przez starsze. Wsparcia w odnalezieniu odpowiedzi na najważniejsze pytania, poszukiwaniu swojego miejsca, tożsamości, dotarcia do tego, co stanowi ich siłę. Współcześni ludzie są w podobnej sytuacji jak społeczności wyrwane niegdyś ze swojego środowiska i wrzucone w inną kulturę. Dzisiaj żyjemy jak w diasporze, jak na wygnaniu, jesteśmy uchodźcami, mimo że nie zmieniamy fizycznie miejsca zamieszkania. Gdzie jest dom i jak odnaleźć do niego drogę? Jak pomóc innym w poszukiwaniach, kiedy „stare” mapy, sposoby nie są już aktualne? Jak odnaleźć swój sposób na życie bez wpadania w skrajności? Te skrajności to z jednej strony bezrefleksyjne poddanie się temu, co oferuje masowa kultura, z drugiej – ucieczka, np. w sekty, hermetyczne środowiska oferujące pewne szczęście w zamian za ściśle realizowanie przedstawianego scenariusza na życie.

Problem dotyczy i starszych, i młodszych. Starsi zasklepiają się w swoim schemacie, że za ich czasów było lepiej, mądrzej i inaczej. Potrafią także w Polsce gloryfikować szarą pseudosocjalistyczną, co młodych skłania do pobłażliwego uśmiechu lub agresywnego rechotu. A młodzi z zapałem wpadają w pułapki kolejnych mód, z lekkością używają nowych pojęć i radośnie doprowadzają np. do kryzysu finansowego ogarniającego całą ziemię. Wiedzę (i to jak wynika z powyższych rozważań zawsze niepełną) można opanować dość szybko, ale mądrość zdobywa się latami.

I to jest wyzwanie. Dla starszych – jak przekuć swoje doświadczenie, przebytą drogę na mądrość życzliwie ofiarowywaną młodszemu. Bez rozdętego ego, bez przeświadczenia, że wszystko, co przyjdzie mi do głowy, jest prawdą, którą maluczkim trzeba dobrotliwie wyjaśnić. A dla młodszych – jak żywą inteligencję, energię i wyczucie czasów otworzyć na bezcenną głębię przetrwanych doświadczeń. Bez przekonania o bezużyteczności staruchów, których wiedzę zastąpić można wikipedią, a resztę sobie wygooglować.

To jeden z największych, moim zdaniem, problemów współczesnej cywilizacji – nieustannie pogłębiająca się przepaść między pokoleniami.

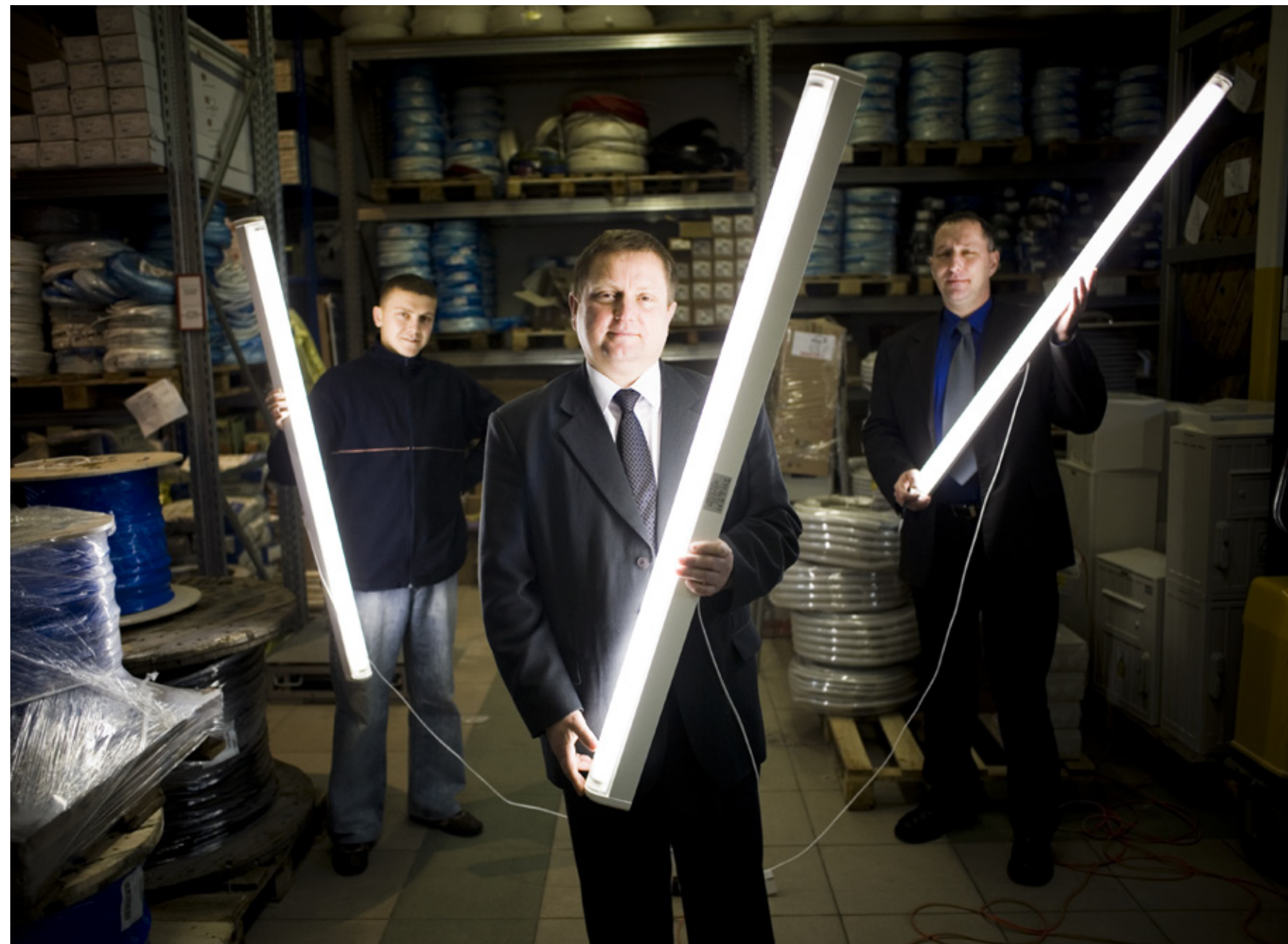
Młodzi z lekceważeniem patrzą na mamuty, które nie potrafią wysłać prostego e-maila, a co dopiero włączyć się w internetową społeczność. A starsi ze swoim bagażem doświadczeń i z trudem zdobytą mądrością czują się wypychani z życia społecznego. Ta przepaść jest groźna dla jednych i drugich. Mądrości życiowej nie nabywa się tak szybko. Młodzi pozbawieni kontaktu z nią nie mają nawet przeciw czemu się buntować. Przez brak korzeni rozmieniają się na drobne, wpadają w pułapki wszelkiego rodzaju płycizny codzienności (konsumpcjonizm, pracoholizm, uzależnienia). Starsi wpadają w zgorzknienie, zamykają się w skorupie dawnych nawyków i trwają w psychicznej samotności.

Jak to się ma do biznesu?

Już widzę pytanie kształtujące się w głowie rzutkiego menedżera, czytającego powyższe wywody. „Co to ma wspólnego z moją firmą? Biznes to nie antidotum na bolączki cywilizacyjne, tylko miejsce sprawnego, skutecznego działania!”

Pełna zgoda. Kłopot w tym, że w naszych czasach determinujące znaczenie ma sposób myślenia o biznesie. Nie istnieje już biznes, tylko sposób, w jaki się o nim myśli. W jaki sposób postrzega się dziejące się procesy, jak odczytuje się występujące na rynku zjawiska. Wyobrażony powyżej rzutki menedżer stawiający takie pytanie może pochodzić z pokolenia starszego. Z uporem godnym lepszej sprawy podtrzymuje mit wszechwiedzącego guru, nie wsłuchuje się w głosy pracowników, swoje wie i... działa. Typowy model odchodzącej cywilizacji. Dopóki mu się udaje, trwa. Dobiera podobne sobie otoczenie, a że jest doświadczony i inteligentny, to wszystko jakoś idzie. Do czasu... Do czasu, kiedy rynek, nowe technologie, Chińczycy albo cokolwiek innego nie zaskoczą go nową, niezrozumiałą dla niego sytuacją.

Być może ów rzutki menedżer należy już do młodszego pokolenia. Nauczył się nowych pojęć i z gorliwością neofity stosuje je w zarządzaniu. Wygłasza „motywujące” mowy, uważając je za komunikację (zapominając o takiej drobnostce jak wysłuchanie tego, co mają do powiedzenia jego pracownicy). Z pozycji dominującego samca oznajmia, że w myśl nowych zasad będzie teraz służył swoich pracowników (czym ich kompletnie dezorientuje). A w sprzedaży myli relacje z manipulacyjnym uwodzeniem klientów (w wyniku czego w niezrozumiały dla siebie sposób ich traci).



Mam bardzo wiele coachingów, szkoleń i innych spotkań z takimi właśnie, w gruncie rzeczy zagubionymi i samotnymi szefami, których głównym problemem jest niesamowite przywiązanie do znanych im i utrwalonych wzorów mentalnych.

Mam na szczęście także do czynienia z menedżerami poszukującymi, nastawionymi na dialog i budującymi samoświadomość. Wiedzą oni, że na firmę trzeba patrzeć jak na pewnego rodzaju społeczność. To nie jest przypadkowy zbiór osób zatrudnionych na takich to a takich umowach i wykonujących przydzieloną im pracę. Dobre samopoczucie, przeżywanie codziennie pozytywnych emocji są niezbędnymi warunkami dwóch najważniejszych w tej chwili procesów w każdej organizacji – współpracy i innowacyjności. Im bardziej pracownicy czują zaangażowanie, wewnętrzną motywację, tym firma lepiej działa. Powołam się na świetną książkę Douglasa A. Frasera *Mierzyć wyżej*:

(...) firmy nie rozumieją, że przedsiębiorstwo to nie zbiór pozycji majątku, maszyn i urządzeń. Przedsiębiorstwo to żyjąca społeczność ludzka. Wdrożenie zaawansowanych technologii lub efektywniejszych systemów działania to nie wszystko. Baczność uwagę zwracać należy na osobiste, emocjonalne i społeczne samopoczucie pracowników, jak również na kulturę organizacyjną.

Dlaczego? Dlatego, że konkurencyjny sukces firmy zależy od uwolnionych ukrytych osobistych zdolności każdego pracownika. System wartości i etos firmy to nie jedynie przedmiot nadplanowych humanistycznych dociekań, ale żywotne elementy majątku firmy.

Istotą twórczej, tworzącej wsparcie emocjonalne społeczności jest różnorodność. Różne przygotowania zawodowe, różne pochodzenie społeczne, różne kompetencje, a wreszcie różny wiek i zrównoważone proporcje kobiet i mężczyzn – wszystko to pozwala na tworzenie barwnej, pulsującej życiem sieci relacji międzyludzkich. Jest to oczywiście trudniejsze niż budowanie hierarchicznego tworu, którego bazą są istoty wyglądające na klony (np. młodzi, umundurowani w garnitury, szczerzący zęby w ambitnych uśmiechach faceli).

Obecność w społeczności osób z różnych pokoleń stanowi warunek nowoczesnego rozwoju organizacji. Posługując się opisywaną powyżej mądrością, starsi mogą głębiej dostrzec różne zależności, zrozumieć zawiłości systemu, jak również inne głębsze, niewidoczne na pierwszy rzut oka procesy. Jeżeli osoba starsza potrafi swoją wiedzę wykorzystać w nieszablonowy sposób, dostrzegając niuanse otaczającego świata, jej mądrość jest nie do przecenienia. To przykład siły, jaką może ona wnieść do swojego środowiska pracy.

Z kolei młodzi chłonący „świeżą” wiedzę, błyskawicznie wysysający z Internetu potrzebne dane, mający naturalną tendencję do twórczego myślenia, mogą wnieść energię i innowacyjność. Jeżeli otworzą się emocjonalnie na starszych – bez służalczości i czołobitności – i pozwolą sobie na konfrontowanie własnych pomysłów ze ich sposobem myślenia, efekty, produkty czy koncepcje będą lepsze, trwalsze, bardziej ugruntowane, a przez to konkurencyjne.

Dialog międzypokoleniowy, oparty na wzajemnym szacunku i ciekawości, może sam z siebie tworzyć skuteczne, ciekawe rozwiązania i innowacje. To nie fakt bycia starszym czy młodszym jest istotny. Najważniejsza jest zdolność osoby starszej do nawiązywania kontaktów i podtrzymywania otwartych relacji z młodszymi pracownikami i wewnętrzna postawa osób młodszych – szacunku i zaciekawienia.

Uczenie się

Jedyną sensowną odpowiedzią na zachodzący proces zmiany jest uczenie się. Dzięki niemu możemy przekształcić zmianę w rozwój. W końcu nie chodzi o to, żeby było inaczej, tylko lepiej. Co to znaczy lepiej?

W słynnym Kabarecie Starszych Panów (powoływanie się na ten kabaret pasuje chyba do tematu zatrudniania osób starszych?) Jeremi Przybora pisał genialne teksty, a Jerzy Wasowski, mający ponoć słuch absolutny, pisał muzykę. Często piosenki wykonywał Przybora. Po zaśpiewaniu patrzył z niepokojem na Wasowskiego i pytał „Czysto?”. A Wasowski ponoć nieodmiennie odpowiadał: „Czyściej”.

Lepiej, nie znaczy doskonale. Przekształcanie zmiany w rozwój jest najsensowniejszą rzeczą, jaką możemy robić. W biznesie oznacza to większą innowacyjność, lepszą jakość, długofalową skuteczność. Chłonąc na wszelkie możliwe sposoby nieustannie pojawiającą się wiedzę po pierwsze się rozwijamy, a po drugie – jesteśmy coraz bardziej produktywni. Potrafimy więcej produkować, mniej zanieczyszczać, skuteczniej zarządzać procesami. Oczywiście rozwój tworzy nowe, niespotykane wcześniej problemy, ale znowu jedyną odpowiedzią stanowi wypracowywanie rozwiązań, a do tego nieustanne uczenie się jest niezbędne.

Coraz wyraźniej dostrzec możemy fakt, że instytucje minionej doby stają się przestarzałe i że należy nauczyć się nowych form rządzenia i kierowania. Co więcej, wraz ze wzrostem tempa przemian zdolność uczenia się nie będzie polegała na jednorazowym poznaniu działania nowego systemu. W przyszłości jedyną stałą wartością będzie proces nieustannego uczenia się i zmian⁹

Mówiąc o uczeniu się, nie myślę o chodzeniu na kolejne kursy. Mam na myśli uczenie się rzeczywiste, w które zaangażowane są emocje, intelekt, intuicja, dotychczasowe doświadczenie, zapamiętane informacje itd.

W sukurs przyjąć mogą tezy stawiane przez jednego z większych myślicieli ostatnich czasów, Ericha Fromma. W epokowym dziele pt. *Mieć, czy być?* poddaje analizie nasz współczesny sposób istnienia. Twierdzi, że jak zaraza rozprzestrzenia się postawa posiadania, „zagarniania”, konsumpcyjnego nastawienia do świata. Przeciwstawia temu sztukę bycia – rozwoju, twórczej aktywności, „stawiania się”. W pewnym momencie swoich rozważań wprowadza rozróżnienie ważne dla naszego tematu:

⁹ E. H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, w: *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, H. Goldsmith, R. Beckhard.

Różnicę między modus posiadania i modus bycia w sferze wiedzy, wyrażają dwa sformułowania: „Posiadam wiedzę” oraz „Poznaję”. Posiadanie wiedzy oznacza zdobywanie i zachowywanie informacji, poznawanie zaś jest czymś funkcjonalnym, elementem procesu twórczego myślenia.(...) poznanie rozpoczyna się od uświadomienia sobie zwodniczości naszych zdroworoządkowych spostrzeżeń. (...) Poznanie więc rozpoczyna się od rozproszenia iluzji.

Do tak rozumianego uczenia się trzeba różnorodności. Jeżeli zasiądą sami młodzi, nowocześnie wykształceni osobnicy, to będą tylko radośnie podtrzymywać swoje złudzenia i podejmować rzutki, prowadzące donikąd decyzje. Podobnie zresztą jeżeli we własnym gronie ksić się będą osoby starsze, doświadczone, wspominające stare czasy i niepotrafiące skorzystać z tego, co świat ma do zaoferowania. Dialog międzypokoleniowy, partnerska współpraca między kobietami i mężczyznami, interdyscyplinarne zespoły – to wszystko tworzy pulsujące życiem uczące się społeczności. To ma jednocześnie humanistyczny sens i biznesową wydajność.



SŁOWO DO PRACODAWCY I PIĘCDZIESIĘCIOLATKA

– Jacek Jakubowski

Drogi pracodawco,

wiem, że masz niełatwą sytuację. Żyjesz w końcu w świecie zmiany, ilość decyzji, które musisz podejmować w każdym dniu o siwiznę przyprowadzi każdego śmiertelnika. Różne uogólnienia, nawyki myślowe, schematy pozwalają Ci choć trochę się uspokoić, odetchnąć, podjąć decyzję bez tego ciągłego napięcia. Kłopot w tym, że rzeczywistość istnieje poza Twoimi decyzjami. Ona nie mieści się w schematach i każdy z nich prędzej czy później narazi Cię na przykre konsekwencje.

Jednym z groźniejszych może być pomysł „Nie zatrudniamy osób starszych”. To dyskryminujące założenie okalecza przede wszystkim Ciebie, niszczy Twoją firmę, a po drugie jest... co tu dużo mówić, nieeleganckie. Co do stylu, to kwestia gustu. Jeżeli zaś chodzi o biznes, to zatrudnianie osób starszych (jak też i młodych, kobiet i mężczyzn, ludzi o nastawieniu technicznym i filozofujących etc) jest opłacalne, potrzebne. Ono po prostu zwiększa konkurencyjność

Peter Senge, twórca pojęcia organizacji uczącej się, napisał kiedyś: *Nie jest przypadkiem, że większość organizacji kiepsko się uczy. Metody, jakimi są one tworzone i zarządzane, sposób, w jaki jest definiowana ludzka praca oraz, co najważniejsze, sposób, w jaki uczy się nas myślenia i współpracy (nie tylko w organizacjach, ale w ogóle), są źródłami głębokiego upośledzenia w uczeniu się. To upośledzenie trawa pomimo największych wysiłków inteligentnych, zaangażowanych ludzi. Często im bardziej starają się oni rozwiązać problemy, tym wyniki są gorsze. Uczenie się, jeśli w ogóle ma miejsce, następuje jakby na przekór temu upośledzeniu, które do pewnego stopnia jest cechą wszystkich organizacji.* (Peter M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*)

Jednym z podstawowych zadań nowoczesnego menadżera jest uruchamianie zaangażowania swoich podwładnych w stałe uczenie się, analizowanie, doskonalenie swojej pracy. W świecie, w którym każdego dnia przybywa nowych informacji, zdolność wdrażania

ciągle zmieniających się technologii, stosowania coraz ciekawszych sposobów zarządzania, coraz lepszego wsłuchiwanie się w potrzeby rynku jest podstawowym elementem konkurencyjności. Każdy pracodawca musi mieć wśród menedżerów i pracowników rzeczywistych partnerów – osoby niezależne, o różnych cechach i bogatych doświadczeniach.

Wróćmy jeszcze do rozważań Senge'a z innej jego książki. Twierdzi on, że we współczesnym biznesie najważniejsza jest *...różnica między posłuszeństwem a zaangażowaniem. Kiedy potrzeba prawdziwego oddania, autorytet hierarchiczny staje pod znakiem zapytania. (...) Autorytet hierarchiczny, wykorzystywany tradycyjnie w zachodnim modelu zarządzania, sprzyja kształtowaniu się postawy ugody, a nie zaangażowania. Im silniejsza jest władza hierarchiczna, tym głębsza postawa posłuszeństwa. Tymczasem nie jest w stanie zastąpić zaangażowania w procesie wprowadzania zmian. Nikogo nie można zmusić do zdobywania wiedzy, jeśli proces ten wymaga głębokich zmian wartości i postaw oraz całkowicie nowego sposobu myślenia. (...)*

W końcu wartość jest tylko wtedy wartością, jeśli wybierze się ją dobrowolnie. Jeszcze nie wynaleziono takiego systemu nagradzania, aby ludzie w organizacji nie nauczyli się, jak go przechytrzyć. (Peter M. Senge, *Kierowanie organizacjami uczącymi się*)

Jak doprowadzić do tego, żeby ludzie w firmie byli otwarci, dobrze się komunikowali, lubili ze sobą współpracować? To pewnie ideał, do którego można tylko dążyć, a nie osiągnąć go. Jednak firmy różnią się między sobą jakością kultury organizacyjnej. Nie ma recept, ale jest sporo wiedzy o dobrych praktykach.

Roosevelt Thomas, znany przedsiębiorca i doradca biznesowy, stawia na... różnorodność. W 1998 roku pisał:

Organizacje przyszłości, podobnie jak organizacje dnia dzisiejszego, będą funkcjonowały w niepewnym, wysoce konkurencyjnym oraz złożonym otoczeniu gospodarczym.

Ich dochodowość oraz stabilność będą zależne od wysiłków podejmowanych przez coraz bardziej zróżnicowaną kadrę pracowniczą, kadrę, w skład której wchodzić będą menedżerowie i pracownicy różniący się znacznie między sobą. (...) Moja dwudziestoletnia praktyka współpracy z organizacjami w podejmowanych przez nie wysiłkach rozwiązywania problemów zróżnicowania przekonała mnie, że słabe zarządzanie lub jego całkowity brak stanowi największą barierę dla znalezienia efektywnych rozwiązań w tej kwestii. Kluczem do zagadnienia kierowania w sytuacji nacechowanej zróżnicowaniem jest efektywne zarządzanie w ogóle, gdzie zarządzanie oznacza umożliwianie i uprawnianie, a nie wydawanie poleceń i kontrolowanie. (R. Roosevelt Thomas, Jr *Zróżnicowanie a organizacje przyszłości*)

Pierwsze pytanie do Ciebie – czy naprawdę zarządzasz? Czy umożliwisz podwładnym samodzielną pracę, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań? Czy osoby sprawdzone, mające dobre wyniki „uprawniasz”, czyli pozwalasz im po swojemu urządzić kawałek firmy? Czy też może metoda kija i marchewki wydaje Ci się nadal jedną z podstawowych sposobów traktowania podwładnych. Jeżeli tak, to rzeczywiście nie zatrudniasz osób starszych – po co narażać je na ryzyko utraty pracy. Tak zarządzana firma długo nie pociągnie...

Różnorodność dotyczy umiejętności tworzenia firmy, w której specjaliści z różnych dziedzin potrafią ze sobą współpracować, a nie wyśmiewać czyjs brak wiedzy ze swojej dziedziny. W której kobiety i mężczyźni cieszą się z różnic w sposobie przeżywania świata i wykorzystują je do wzajemnej inspiracji, a nie próbują zdominować się wzajemnie. I wreszcie, w której istnieje prawdziwy dialog międzypokoleniowy, pozwalający korzystać z mądrości życiowej osób starszych i świeżego spojrzenia młodych, a nie praktykować kult młodości bądź uważać, że tylko starsi ludzie mogą coś wiedzieć. Z synergii między „osobami różniącymi się” powstaje nowa jakość, a firma jest w stanie w oparciu o przyrastającą wiedzę budować swoje własne, autorskie rozwiązania. Ludzi starsi są w niej niezbędnym, choć nie jedynym elementem. Są ważną częścią kompozycji, mozaiki, którą muszą być wszystkie zespoły, dział, elementy Twojej firmy. Energia młodych, ich świeżość spojrzenia i wyssane z mlekiem matki zdolności do używania nowych technologii muszą być wsparte mądrością wynikającą z doświadczenia, klasą w podejściu do problemów, spokojowi wynikającemu z przeżytych lat. Pasja młoda, niepokorna, żywiołowa musi mieć wsparcie w pasji zakorzenionej, skoncentrowanej, bogatej w realny, życiowy dorobek.

Przedsiębiorco! Jedynym niezmiennym założeniem w Twojej polityce rekrutacyjnej może być chęć zatrudniania osób **odpowiednich**, niezależnie od płci, wieku, rasy, a nawet formalnego wykształcenia (bo ludzie bywają specjalistami w dziedzinach kompletnie odległych od tych, które studiowali). To jest biznes – miejsce na poszukiwanie dobrych rozwiązań, a nie stosowanie wygodnych, ale niczego dobrego nie wnoszących schematów.

Droga pięćdziesięciolatko, Drogi pięćdziesięciolatko,

Zauważyliście, że wszyscy zaczęli się o Was troszczyć. Jak zrobić, żebyście nie byli dyskryminowani? Jak utrzymać Was na rynku pracy? Jak podtrzymać Wasze zdrowie? Co zrobić, żebyście nie czuli się samotni i wykluczeni? Wiele starszych osób czuje się z tym nieco dziwnie, a może nawet wstydliwie... W końcu przeżyło wiele lat, ma doświadczenie, różne umiejętności, trochę niezłych kontaktów.

Jak to się dzieje, że nagle nie bardzo możesz znaleźć pracę, albo obawiasz się, że tam gdzie jesteś, możesz ją stracić? Postaram się uświadomić Ci, że wszystko zaczyna się od... Twojego sposobu myślenia i przeżywania świata.

Jesteśmy (bo ja także pięćdziesiątkę dawno już ukończyłem) w takim wieku, że u wielu z nas rośnie naturalna skądinąd potrzeba stabilności, przewidywalności, rytmu. Nie ma w niej samej nic złego. Kłopot jest tylko w tym, że znaleźliśmy się w samym środku świata zmiany. Jak śpiewał mistrz Grechuta, „Świat wokół ciebie się zmienia”. Zmiana jest wszechobecna, wszechogarniająca, ingerująca w każdą, najbardziej nawet intymną dziedzinę życia.

Jeden z cenionych doradców biznesowych, Charles Handy, w swojej genialnej książce pt. *Głód ducha. Poza kapitalizmem – poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie* napisał:

Trzydzieści lat temu ludziom wydawało się, że zmiana oznacza mniej więcej to samo, tylko lepiej. Zmiany miały zachodzić stopniowo i jako takie były mile widziane. Obecnie jednak wiemy, że w wielu sytuacjach życiowych nie możemy zagwarantować tego samego, zarówno w kwestii pracy czy pieniędzy, pokoju czy wolności, zdrowia czy szczęścia. Nie jesteśmy nawet w stanie przewidzieć z dużą dozą pewności, jak potoczy się nasze życie. Obecnie zmiany mają bardziej przypadkowy charakter, a co za tym idzie, są o wiele bardziej ekscytujące, pod warunkiem, że tak do nich podejmiemy.

Zauważ, że pisał tak autor zanurzony w tym sytym, bogatym świecie zachodu. My, trawestując słynny tekst Bogusława Lindy, moglibyśmy powiedzieć: „Co ty wiesz o zmianie”. Gdybyś przeżył komunę, Solidarność, a potem niekończącą się transformację...

Ostatnio zdarza mi się rozmawiać z wieloma osobami w starszym wieku. Czuję w ich głosie pewną gorycz, jakąś pretensję do świata, że taki numer im wyciął. Przecież dawniej starsi otoczeni byli szacunkiem, czerpano z ich wiedzy opartej bądź co bądź na wieloletnim doświadczeniu. Wielu było po prostu bogatych, bo całe życie gromadzili jakieś dobra, kupowali nieruchomości, mądrze inwestowali. A jeżeli nawet nie zgromadzili wystarczającego majątku, to oczekiwali, że za przepracowane lata państwo wypłacać będzie im godziwą emeryturę.

A tu nie wiadomo kiedy pojawił się świat, w którym inwestowane pieniądze można stracić w ciągu jednego dnia, nieruchomości mogą niebezpiecznie stanąć, emerytury są żałośnie niskie i na dodatek wypłacane niechętnie, jak jałmużna jakaś, a nie zasłużone apanaże. Więcej – w świecie tym pojawiają się ciągle nowe technologie, które są dla nas trudne do opanowania. Pojawiają się nowe sposoby inwestowania, których nie rozumiemy. A w pracy pojawiają się specyficzne wymagania, do których nie jesteśmy przyzwyczajeni.

Znaleźliśmy się oto w samym środku niesamowitych sił i procesów, które rozbijają świat, który znamy. Niosą one nowe zagrożenia, ale też niesamowite możliwości. Mogą Cię zalać, utopić, zniszczyć, ale mogą też zrealizować Twoje najskrytsze marzenia, wzbogacić Cię materialnie i duchowo. W tym świecie jest dla Ciebie miejsce – jesteś w nim z całym swoim bagażem dobrych i złych doświadczeń potrzebny.

Jest taki stary, dobry, żydowski dowcip. Idzie Icek i narzeka:

„Boże, dlaczego ja nigdy nie mogę wygrać na loterii. I moja bogata sąsiadka, Rachel, wygrała. I ubogi krawiec Mosze wygrał. A ja nic!” Nagle niebo się zachmurzyło i zza chmur wyrżał sam wielki Jahwe. Spojrzał srogo na Icka i rzecze: „ICEK, TY MNIE DAJ SZANSĘ! TY KUP LOS!!!” Pięćdziesięciolatku – daj światu i sobie szansę.

Słynny futurolog A. Toffler, który wiele lat temu przewidział to, co z nami się teraz dzieje, napisał:

Na naszych oczach, a naszym życiu rodzi się nowa cywilizacja, a ślepcy usiłują ją uśmiercać (...) Nowy cykl, który przynosi trzecia fala, za podstawę mieć będzie różnicowane i odnawialne źródła energii.

Nowe metody produkcji, które do lamusa odeślą większość produkcji taśmowej i nowy typ rodziny, która nie będzie miała charakteru zamkniętej w sobie komórki. Pojawią się nowe instytucje, które będzie można nazwać elektroniczną wioską. Radykalnie przekształcone zostaną szkoły i formy współdziałania. Rodząca się cywilizacja spisuje dla nas nowy kodeks zachowań. Usunie standaryzację, synchronizację i centralizację, usunie koncentrację energii, pieniędzy i władzy. Ta nowa cywilizacja ma swoją własną wizję świata, swoje własne podejście do czasu, przestrzeni, logiki i przyczynowości. Ma też swoje własne zasady polityki przyszłości (...) ...jesteśmy ostatnią generacją starej cywilizacji, a zarazem pierwszym pokoleniem nowej. Dlatego wiele naszych osobistych lęków, niejasności i uczuć zagubienia rodzi się z konfliktu, który rozgrywa się w nas samych i w instytucjach naszego życia. Jest to konflikt pomiędzy umierającą cywilizacją drugiej fali a wynurzającą się cywilizacją, która domaga się dla siebie miejsca. Jeżeli raz to zrozumiemy, wtedy wiele bezsensownych na pierwszy rzut oka wydarzeń ukaże swą głęboką treść. Zaczną się odsłaniać zarysy wielkiego wzorca przemian.

(Alvin i Heidi Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*)

Te górnołotne słowa są esencją naszego codziennego, realnego doświadczenia. Wydarzenia w amerykańskich bankach powodują, że w Twojej firmie redukują etaty. Rozwijana produkcja w Chinach powoduje, że to, czym zajmowała się fabryka, w której pracujesz, jest dużo droższe i nie może się sprzedać. Czasem budzi to odruchowy protest, ale jak sam masz kupić ładne nawet ubranko wyprodukowane na wschodzie, to cieszysz się z jego niskiej ceny i nie zastanawiasz się nad tym, że właśnie zamykają polską, mniej opłacalną firmę. W taki oto sposób bierzesz udział w globalnych procesach zmiany świata. W jednej sytuacji przez nie tracisz, w innej zyskujesz.

Co zrobić, żeby zyskać? Jest coś w tej nadciągającej cywilizacji, co budzi radość i nadzieję. Jest w niej taki aspekt, który może dać ci szansę (jeżeli „kupisz los” i z niej skorzystasz).

Francis Fukuyama napisał książkę pt. *Wielki wstrząs*. Nie ze wszystkim można się w niej zgodzić, ale kilka rzeczy opisał bardzo celnie.

Powstawanie porządku społecznego nie w wyniku działania hierarchicznej, a zarazem ustanawiającej hierarchię władzy politycznej lub religijnej, lecz w rezultacie samoorganizacji zdecentralizowanych jednostek, jest jednym z najbardziej interesujących i najważniejszych odkryć intelektualnych naszych czasów.

W istocie kapitał społeczny zyskuje na znaczeniu w miarę rozwoju techniki, spłaszczania struktury zarządzania organizacjami i zastępowania starej struktury relacji w życiu gospodarczym, czyli hierarchii, nową strukturą, jaką stanowią sieci.

(Francis Fukuyama *Wielki wstrząs*)

To chyba najciekawszy aspekt nowych czasów. Ludzie od setek lat żyli w świecie hierarchii. Ten był wyżej, ten niżej. Ci wyżej decydowali o życiu tych, którzy byli niżej. Jeżeli człowiek sumiennie pracował, piął się w hierarchii, to na koniec życia zajmował jakąś tam pozycję, która była ukoronowaniem jego wysiłków. A tu przyszedł świat „samoorganizacji zdecentralizowanych jednostek”. Co to znaczy? Ano coraz więcej firm tworzy warunki do zarabiania, a nie zatrudnia. Wymaga samodzielności, dokonywania wyborów, budowania partnerskich relacji z klientami. Więcej, codzienność wymusza partnerskie relacje ze wszystkimi współpracownikami. I tymi „niżej”, i tymi „wyżej”.

Ten opisywany przez Fukuyamę kapitał społeczny to właśnie więzi, relacje oparte na zaufaniu. Zastanów się, ile ich masz, jak je potrafisz tworzyć. Osoby starsze mają różne cechy, ale wszyscy mamy pewną zaletę – doświadczenie wynikające z ilości przeżytych lat. Przeżyłeś setki sytuacji, rozmawiałeś z bardzo dużą ilością ludzi. Nauczyłeś się różnych umiejętności, przeczytałeś masę gazet i książek (a nawet instrukcji obsługi), obejrzałeś setki programów, filmów. To jest Twój zasób. Sięgnij do niego, poszperaj w sobie, swojej przeszłości. Znajdziesz dużo przemyśleń, spostrzeżeń, „przetrawionych” przeżyć. To wszystko jest bazą spokojnej mądrości, a ta w relacjach jest bezcenna.

Być może w tym właśnie (albo innym) miejscu mojego wywodu od czujesz zniechęcenie i sprzeciw. To takie ideologiczne gadanie, pieprzenie nie mające wielkiego związku z moją sytuacją. Przyjrzyj się temu. Być może uaktywniają się właśnie Twoje nawyki emocjonalne, Twoje obronne przekonania. Coś w Tobie broni się przed wyzwaniami, przed tą całą rzeczywistością zmiany i chętnie przypisuje winę jakimś IM – politykom, pracodawcom... Nie są oni bez winy, ale Twoje życie zależy od Ciebie. Od tego, w jaki sposób będziesz je planować i o nim myśleć. Oczywiście jest też prawdopodobieństwo, że przymuszam. Jeżeli tak uważasz – trudno. Masz prawo przestać czytać. Paradoks tkwi w tym, że to Ty decydujesz. A to właśnie próbuje Ci powiedzieć.

Mam nadzieję, że jednak masz ochotę sam siebie docenić, uświadomić sobie swój potencjał, nagromadzoną mądrość i rozwinięte umiejętności potrzebne w nowych czasach.

Jest jeszcze jedna trudność, będąca jednocześnie Twoją szansą. W tych nowych czasach bardzo mocno ujawnia się odwieczna różnica między wiedzą a mądrością. Otóż w momencie, w którym czytasz ten tekst, na świecie w geometrycznym postępie przyrasta ilość nowych informacji, wynalazków, rozwiązań. Powstają właśnie nowe technologie, które za parę lat zmienią pół Twojego życia. Opracowywane są nowe sposoby zarządzania, prowadzenia wojny, radzenia sobie z degradacją środowiska. Wypracowywane są nowe metody uczenia się, rozwijania umiejętności. Firma, która chce działać na współczesnym rynku, musi ciągle wprowadzać nowe rozwiązania, wypracowywać nowe sposoby pracy po to, żeby za chwilę je porzucić i uczyć się innych.

Tak właśnie rozwija się cywilizacja wiedzy. Młody, stary – nikt już nie jest w stanie wiedzieć wszystkiego. Jedyną racjonalną postawą jest ciągłe uczenie się, a właściwie szerzej – ciągłe stawianie na całościowy rozwój. A do tego potrzebna jest Twoja głębia spojrzenia, szersze rozumienie różnych zjawisk i procesów. I to nie dlatego, że jest to ogólnie ważne. Mądrość jest potrzebna do podejmowania tysięcy codziennych decyzji kształtujących oblicze współczesnego biznesu. Chodzi o zgromadzenie doświadczeń (a Ty w swoim wieku masz ich masę) i takie ich emocjonalne i poznawcze przetrwanie, że staną się bazą trafnych wyborów, kreatywnych pomysłów, osobowych relacji z innymi ludźmi.

Wracając do tego, co napisałem na początku tekstu. Wszystko, a przynajmniej bardzo dużo tkwi w Twojej głowie i Twoim sercu. Musisz pożegnać swoje ukochane zdanie „Za moich lat...”, albo „Dawniej to ludzie byli lepsi...”. Po pierwsze często to guzik prawda (nasza pamięć to najczęściej wybielająca interpretacja dawnych podobno złotych czasów), a po drugie świat jest inny. Nie gorszy, nie lepszy, tylko inny. Ty razem z młodszymi możesz szalejącą zmianę przekształcać na rozwój. I za to teraz płacą. Za zaangażowanie, kreatywność, stałe uczenie się. Jeżeli na to cię stać, to będziesz cennym pracownikiem i tylko kiepski pracodawca Cię wyrzuci, bądź nie przyjmie do pracy. To właściwie dobrze, bo długo na takim rynku nie pociągnie. Zaraz zresztą spróbujemy to mu uświadomić.

DYSKRYMINACJA ZE WZGLĘDU NA WIEK, REGULACJE PRAWNE

– Adam Bodnar

Zakaz dyskryminacji ze względu na wiek w polskim prawie – geneza

Zakaz dyskryminacji ze względu na wiek w polskim prawie wynika przede wszystkim z art. 32 ust. 2 Konstytucji RP. Konstytucja zakazuje dyskryminacji w życiu społecznym, politycznym i gospodarczym „z jakiegokolwiek przyczyny”. W doktrynie prawa konstytucyjnego nie ulega wątpliwości, że zwrot „z jakiegokolwiek przyczyny” oznacza zakaz dyskryminacji ze względu m.in. na wiek.

Norma konstytucji ma jednak charakter generalny, w praktyce trudno jest się na nią bezpośrednio powoływać i tylko z niej samej wywodzić obowiązek konkretnego zachowania (czy przeciwdziałać dyskryminacji) po stronie pracodawcy czy innych osób dopuszczających się dyskryminacyjnego traktowania. Dlatego też zakaz dyskryminacji ze względu na wiek znacząco zyskał na znaczeniu wraz z wprowadzeniem odpowiednich przepisów do Kodeksu pracy. Stało się tak na skutek wprowadzenia do polskiego porządku prawnego przepisów dyrektywy 2000/78/WE ustanawiającej ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy.

Stanowienie prawa antydyskryminacyjnego przez Unię Europejską jest jedną z jej kompetencji dotyczących praw człowieka, która wywiera znaczący wpływ na państwa członkowskie. Zgodnie z art. 13 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską „Rada [...] może podjąć środki niezbędne do zwalczania wszelkiej dyskryminacji ze względu na płeć, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną”. Właśnie ten przepis kompetencyjny był podstawą wprowadzenia dyrektyw, w tym wspomnianej dyrektywy 2000/78/WE, zakazujących dyskryminacji ze względu na wymienione przyczyny.

Konieczność implementacji dyrektywy wymusiła na polskim pracodawcy dokonanie odpowiednich zmian w Kodeksie pracy, a także w innych aktach prawnych. Dzięki temu ogólny zakaz dyskryminacji wynikający z konstytucji nabrał realnych kształtów, co pozwala na dużo łatwiejsze dochodzenie uprawnień w sytuacji dyskryminacji ze względu na wiek.



Przepisy Kodeksu pracy regulujące zakaz dyskryminacji ze względu na wiek

Zasada równego traktowania bez względu m.in. na wiek jest jedną z ogólnych zasad polskiego prawa pracy. Stanowi o tym art. 11³ Kodeksu pracy, zgodnie z którym „jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna”. Wszelkie pozostałe przepisy odnoszące się do zakazu dyskryminacji zawarte w Kodeksie pracy w istocie stanowią uzupełnienie powyższej zasady ogólnej. Ich celem jest w miarę precyzyjne określenie najważniejszych typów sytuacji, w których dochodzić może do dyskryminacji, a także wskazanie na środki prawne, jakie mogą być w takiej sytuacji wykorzystane przez ofiary.

Kodeks pracy zawiera praktycznie równoważne zasady odnoszące się do ochrony przed dyskryminacją ze względu na różne przesłanki dyskryminacji (np. wyznanie, orientację seksualną czy wiek). Mając to w pamięci, poniższe uwagi i przykłady odnoszą się będą jedynie do dyskryminacji ze względu na wiek, co uczyni tekst bardziej czytelnym.

Kodeks pracy zakazuje dyskryminacji m.in. ze względu na wiek w art. 18^{3a} §1, zgodnie z którym „pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na [...] wiek”. Zakaz dyskryminacji odnosi się praktycznie do wszystkich sfer związanych z życiem zawodowym. Kodeks pracy wymienia takie przejawy dyskryminacji jak:

- 1) odmowa nawiązania lub rozwiązanie stosunku pracy,
- 2) niekorzystne ukształtowanie wynagrodzenia za pracę lub innych warunków zatrudnienia albo pominięcie przy awansowaniu lub przyznawaniu innych świadczeń związanych z pracą,
- 3) pominięcie przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe.

Powyższy katalog jest katalogiem otwartym, świadczy o tym użycie zwrotu „w szczególności” w art. 18^{3b} §1 Kodeksu pracy. Tak że np. praktyka pomijania oczekiwań osób starszych przy planowaniu urlopów (w porównaniu do osób młodszych), choć nie jest bezpośrednio wymieniona we wspomnianym przepisie, też byłaby przejawem nierównego traktowania.

Kodeks pracy w rozdziale IIa wprowadza cztery zasadnicze pojęcia odnoszące się do dyskryminacji. Są to: dyskryminacja bezpośrednia, dyskryminacja pośrednia, zachęcanie do dyskryminacji oraz szykanowanie. Zdefiniowanie tych pojęć jest niezbędne, aby zrozumieć szeroki i możliwie kompleksowy zakres zastosowania ogólnego zakazu dyskryminacji ze względu na wiek.

Dyskryminacja bezpośrednia

Zgodnie z art. 18^{3a} §3 Kodeksu pracy dyskryminacja bezpośrednia zachodzi wtedy, gdy pracownik ze względu na wiek jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy. Powstaje pytanie: do jakich sytuacji dyskryminacyjnych będzie miał zastosowanie ten przepis.

Po pierwsze, konieczne jest wykazanie, że to właśnie wiek był przyczyną odmiennego traktowania pracownika. Kryterium wieku odgrywa zatem decydującą rolę przy zróżnicowanym traktowaniu danej osoby w stosunku do innej osoby. Przepis ten odnosi się przy tym zarówno do sytuacji potencjalnych („mógłby być”), jak i faktycznych („jest traktowany”). Może on zatem znaleźć zastosowanie także w sytuacji poszukiwania pracy, a nie tylko w sytuacji pozostawania w zatrudnieniu.

Przykłady:

1. Firma lotnicza ze względów marketingowych postanawia odmówić kadry stewardess oraz stewardów i zwolnić z pracy wszystkie osoby powyżej 40. roku życia. Jeżeli jako uzasadnienie zwolnienia zostanie podane kryterium wieku, będzie to przykład dyskryminacji.

2. W tygodniku opublikowanym 28 stycznia 2005 r. pojawiła się oferta pracy w firmie dostarczającej artykuły biurowe skierowana do Duńczyków między 18. a 30. rokiem życia. Ogłoszenie zostało zgłoszone policji w Kopenhadze. W lipcu 2005 r. policja poinformowała powoda, że badanie sprawy zostało zakończone, a na firmę nałożono grzywnę w wysokości 950 euro za naruszenie duńskiego prawa. Spółka nie zapłaciła grzywny, w związku z czym policja wniosła sprawę do sądu. 3 stycznia 2006 r. firma została skazana za naruszenie duńskiego prawa przez Sąd Miejski w Kopenhadze, który nałożył na nią grzywnę w wysokości 950 euro (część grzywny dotyczyła dyskryminacji ze względu na narodowość)¹⁰.

3. Pracodawca zwalnia pracownika na rok przed osiągnięciem wieku ochrony przedemerytalnej motywując to likwidacją stanowiska pracy lub restrukturyzacją, a jednocześnie ukrywając faktyczną przyczynę dyskryminacji.

Dyskryminacja pośrednia

Zgodnie z art. 18^{3a} §4 Kodeksu pracy dyskryminacja pośrednia występuje wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują dysproporcje w zakresie warunków zatrudnienia na niekorzyść wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na wiek, jeżeli dysproporcje te nie mogą być uzasadnione innymi obiektywnymi powodami.

¹⁰ Informacja o sprawie na podstawie raportu Komisji Europejskiej na temat działań w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji w 2006 r.

Już powyższa definicja dyskryminacji pośredniej wskazuje, że zidentyfikować jest ją dużo trudniej niż przypadki dyskryminacji pośredniej. Warto o tym pamiętać, gdyż najtrudniejsze sprawy dyskryminacyjne to właśnie sprawy z zakresu dyskryminacji pośredniej.

W celu wykazania dyskryminacji pośredniej konieczne jest przede wszystkim zidentyfikowanie „postanowień, kryterium lub działań”, które mają charakter pozornie neutralny, ale w istocie skutkują dyskryminacją.

Przykład:

1. Porozumienie zawarte w 2006 r. pomiędzy Polskim Radiem SA a związkami zawodowymi przewidywało zasady dokonania zwolnień grupowych. Ich przyczyną miała być racjonalizacja struktury zatrudnienia. Kryteriami zwolnień były m.in. likwidacja stanowiska pracy, przydatność zawodowa czy posiadanie dodatkowego źródła utrzymania. Przy kwalifikacji pracowników do zwolnień grupowych miały podlegać uwzględnieniu takie kryteria jak pozostawanie jedynym żywicielem rodziny, samotne wychowywanie dziecka czy wiek. Zdaniem Sądu Rejonowego dla m.st. Warszawy niedookreślenie przesłanki wieku powodowało naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu, gdyż pozwalało pracodawcy na dowolność w kształtowaniu progu wiekowego pracowników przeznaczonych do zwolnienia¹¹. Zdaniem sądu: [...] pozornie zatem neutralne postanowienie specyficznego prawa pracy różnicuje pracowników, co jest wyraźnie widoczne w strukturze wieku osób przewidzianych do zwolnienia. Zwolnieniami objęto osoby starsze pomijając takie czynniki jak wiedza, doświadczenie, dyspozycyjność pracowników związanych ze stroną wiele lat¹².

Dyskryminacja bezpośrednia i pośrednia – szczególnie ze względu na wiek – może często być stosowana przez pracodawców i co więcej może być uzasadniona oraz dopuszczalna w świetle przepisów prawa. Kodeks pracy nie zakazuje dyskryminacji bezwzględnie, to znaczy dopuszcza pewne sytuacje, kiedy zróżnicowane traktowanie jest dozwolone.

Zgodnie z art. 18^{3b} §2 Kodeksu pracy nie można mówić o dyskryminacji ze względu na wiek, kiedy:

a) niezatrudnianie pracownika z powodu wieku jest uzasadnione ze względu na rodzaj pracy, warunki jej wykonywania lub wymagania zawodowe stawiane pracownikom;

Przykład:

1. Producent filmowy zatrudnia statystów do filmu o życiu w akademiku i kieruje swoje ogłoszenie do osób w wieku 18-30 lat.

2. Zatrudnienie w specjalistycznej firmie X zajmującej się nowymi technologiami oznacza konieczność dokonania długotrwałych, kilkuletnich inwestycji w szkolenie pracownika i dlatego firma decyduje się na zatrudnienie osób w wieku poniżej 50. roku życia (tak aby inwestycje w rozwój pracownika przyniosły pracodawcy wieloletnią korzyść).

b) następuje wypowiedzenie pracownikowi warunków zatrudnienia w zakresie wymiaru czasu pracy uzasadnione przyczynami niedotycającymi pracowników;

Przykład:

1. Firma ze względu na zmiany w swojej branży postanawia zmniejszyć wszystkim pracownikom wymiar czasu pracy z 8 godzin dziennie do 6.

c) pracodawca stosuje środki, które różnicują sytuację prawną pracownika ze względu na jego wiek;

Przykład:

1. Pracodawca postanawia przeznaczyć dodatkowe środki na szkolenie pracowników starszych, szczególnie w zakresie obsługi urządzeń elektronicznych.

W tym przypadku chodzi głównie o zróżnicowanie sytuacji, wyróżnienie tych, które mają charakter pozytywny, to znaczy służą zapewnieniu osobom tradycyjnie dyskryminowanym (np. osobom starszym) dodatkowych przywilejów czy udogodnień.

d) pracodawca ustala warunki zatrudniania i zwalniania pracowników, zasad wynagradzania i awansowania oraz dostępu do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych – z uwzględnieniem kryterium stażu pracy.

Przykład:

1. Pracodawca wprowadza nagrodę jubileuszową zależną od osiągnięcia określonego wieku przez pracownika albo zwiększa stopniowo wymiar

urlopu (np. raz na 3 lata stażu pracy zwiększa wymiar urlopu o 1 dzień w skali roku – w efekcie osoby starsze mają o kilka dni dłuższy urlop niż osoby młodsze, co jest uzasadnione potrzebą wynagrodzenia ich zasług czy wynagrodzenia za lojalność wobec pracodawcy).

Podane przykłady sygnalizują jedynie, jak należy rozumieć poszczególne obiektywne przyczyny uzasadniające zróżnicowane traktowanie ze względu na wiek. Należy pamiętać, że większość spraw dyskryminacyjnych sprowadza się do dyskusji, na ile zróżnicowane traktowanie przez pracodawcę było uzasadnione właśnie obiektywnymi kryteriami, a na ile kryterium wieku (czy faktycznymi przesłankami dyskryminacji były tradycyjne uprzedzenia wobec osób starszych lub młodszych). Pracodawcy zazwyczaj wyszukują będą różne argumenty „obiektywne”, aby tylko nie przyznać się do dyskryminacji ze względu na wiek.

Przykład:

1. Firma lotnicza zwalniająca stewardessy oraz stewardów w wieku powyżej 50 lat będzie twierdziła, że jest to uzasadnione względami marketingowymi oraz potrzebą sprawnej obsługi pasażerów na pokładzie samolotu. W ewentualnym procesie firma lotnicza musiałaby faktycznie udowodnić, że były to na tyle ważne powody, że uzasadniały one dyskryminację. Jeśli jednak osoby powyżej 50. roku życia wykazywać się będą odpowiednimi testami fizycznej sprawności, to firmie lotniczej trudno może być uzasadnić potrzebę zwolnienia ich z pracy.

Zachęcanie do dyskryminacji

Zachęcanie do dyskryminacji to działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu (art. 18^{3a} §5 pkt. 1 Kodeksu pracy). Zachęcanie do dyskryminacji może przybierać różne formy: może polegać na przyjmowaniu oficjalnych instrukcji od pracodawcy, do których muszą dostosować się pozostali pracownicy; może polegać na nakłanianiu pracowników do określonego postępowania wobec danej osoby; może także przyjmować formę gróźb pod adresem innych pracowników i zmuszania ich do określonego zachowania.

Przykład:

1. Pracodawca wystosowuje oficjalną instrukcję, która ma być stosowana przez dział personalny, zawierającą listę pytań odnoszących się do najnowszych wydarzeń ze świata muzyki i mody, które na rozmowie kwalifikacyjnej mają z góry wyeliminować osoby starsze z ubiegania się o pracę. Pracownicy z działu rekrutacji, którzy odstąpią od zadawania tych pytań są karani przez pracodawcę.

2. Szef zachęca swoich pracowników, aby tak zatruli życie osoby w wieku 50+, aby – ze względu na złą atmosferę w pracy – sama z niej zrezygnowała.

Szykanowanie

Kolejnym pojęciem wprowadzonym do polskiego prawa z zakresu dyskryminacji jest szykanowanie¹³. Zgodnie z art. 18^{3a} §5 pkt. 2 Kodeksu pracy szykanowaniem jest zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie lub upokorzenie pracownika. Szykanowanie może mieć miejsce zarówno ze strony pracodawcy, jak i innych pracowników. Zdaniem Krzysztofa Rączki naruszenie godności pracownika albo poniżenie lub upokorzenie go nie zawsze musi być objęte zamiarem pracodawcy, niekiedy może ono być skutkiem określonego jego zachowania lub zachowania osób, za których działania lub zaniechania ponosi odpowiedzialność, na które on się godził¹⁴. Warunkiem stwierdzenia szykanowania jest zaistnienie atmosfery oniesmielającej, wrogiej, poniżającej, uwłaczającej czy upokarzającej dla pracownika. Decydujące znaczenie ma tutaj także test subiektywny, a więc jak pracownik się czuje w takiej sytuacji (a nie jak obiektywnie taka sytuacja mogłaby być oceniona). Warto w tym kontekście także pamiętać, że odpowiedzialność pracodawcy może zależeć także od tego, czy stworzył środowisko pracy wolne od dyskryminacji (lub przynajmniej podejmował próby stworzenia takiego środowiska), w którym pracownicy nie naruszają godności innych pracowników lub ze względu na ich odmiennosc ich nie poniżają czy upokarzają.

Przykłady:

1. W firmie X młodzi pracownicy raz za razem naśmiewają się z dwóch starszychaków pracujących w charakterze roznosicieli poczty w biurze i używają stwierżeń typu: szybciej, szybciej staruszk, w tym tempie żółwia to wam do wieczora nie starczy czasu.

2. W firmie Y szef co tydzień robi spotkanie pracowników, na którym ciągle podkreśla, że promuje młodość, energię, entuzjazm, młodzieńcze pomysły i fantazję, odrzucenie starczej rutyny i dorobku elit z czasów III RP czy PRL-u. Osoby w wieku lat 40 i więcej zatrudnione w firmie w trakcie każdego spotkania czują się coraz gorzej w atmosferze ciągłego kultu młodości.

3. Szef firmy Z w oficjalnych wystąpieniach stwierdza, że ma dość szefowania firmie, w której średnia wieku jest równa tej na cmentarzu, a pracownicy to w większości żłogi gierkowsko-gomułkowskie.

¹¹ Wyrok Sądu Rejonowego dla m. st. Warszawy z 21 maja 2008 r. (sygn. akt VII P 937/07) w sprawie M. Kolińskiej-Dąbrowskiej, dostępny na stronie www.hfhr.org.pl/precedens

¹² Por. D. Pudziałowska, Dyskryminacja ze względu na wiek, „Rzeczpospolita” 2008, 18 lipca, s. C3.

¹³ Kodeks pracy używa pojęcia „molestowanie”, jednakże słowo „szykanowanie” w lepszy sposób oddaje charakter i znaczenie słowa „harassment” używanego w dyrektywie 2000/78/WE.

¹⁴ K. Rączka, Prawo pracy, Wydawnictwo Prawnicze Lexis-Nexis, komentarz do art. 18^{3a} Kodeksu pracy.

Dochodzenie roszczeń w sytuacji naruszenia zakazu dyskryminacji ze względu na wiek

Kodeks pracy wprowadza szczególne instrumenty prawne w przypadku naruszenia przez pracodawcę zakazu dyskryminacji ze względu na wiek. Zgodnie z art. 18^{3d} Kodeksu pracy osoba, wobec której pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w zatrudnieniu ma prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę.

Odszkodowania z tytułu dyskryminacji w miejscu pracy dochodzi się w toku procesu przed sądem pracy. Odszkodowanie ma przede wszystkim charakter zadośćuczynienia za doznaną krzywdę z tytułu dyskryminacji, aczkolwiek nie wyłącza dochodzenia szkód materialnych związanych z faktem dyskryminacji, o ile takie szkody zostaną wykazane. Może to być np. koszt specjalistycznej opieki lekarskiej czy psychologicznej w związku z faktem dyskryminacji.

W polskiej praktyce sądowej jak do tej pory było jedynie kilka spraw, w których sądy zasądziłyby odszkodowanie z tytułu dyskryminacji, na podstawie przepisów Kodeksu pracy. Dla przykładu w sprawie Mirosława Sielatyckiego, byłego dyrektora Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, zwolnionego za opublikowanie podręcznika *Kompas – Edukacja o prawach człowieka*, sądy zasądziły odszkodowanie w wysokości 5000 zł.¹⁵ Z kolei Sąd Rejonowy w Warszawie zasądził kwotę najniższego wynagrodzenia na rzecz M. Kolińskiej-Dąbrowskiej z tytułu dyskryminacji ze względu na wiek przy jej zwolnieniu z Polskiego Radia SA¹⁶.

Wymienione kwoty nie należą do najwyższych, ale praktyka sądów w tego typu sprawach – w tym także doświadczenie pełnomocników procesowych – się zwiększa. Należy się spodziewać, że kwoty odszkodowań z tytułu dyskryminacji w miejscu pracy będą z czasem rosły, podobnie jak to się dzieje w przypadku spraw o ochronę dóbr osobistych.

Przerzucenie ciężaru dowodu

W odniesieniu do dochodzenia roszczeń z tytułu dyskryminacji ze względu na wiek ważną zasadą – ustanowioną mocą dyrektywy 2000/78/WE oraz przepisami Kodeksu pracy – jest zasada odwrócenia ciężaru dowodu (*shifting the burden proof*).

W typowej sprawie cywilnej to osoba dochodząca określonego roszczenia musi udowodnić, że ma rację i przedstawić na to dowody. W sprawach dyskryminacyjnych ten ciężar dowodu zostaje odwrócony.

W sprawach tych sąd powinien uznać, że doszło do dyskryminacji (orzekając na podstawie tzw. *balance of probabilities*), jeżeli powód (czyli ofiara dyskryminacji) wykaże, że było to prawdopodobne, tzn. jedynie przedstawi fakty, na podstawie których sąd będzie mógł wywnioskować, że doszło do dyskryminacji, chyba że pracodawca podważy słuszność tego wnioskowania.

Aby wykazać, że doszło do dyskryminacji powodowi wystarczy uprawdopodobnienie wystąpienia dyskryminacji. W sprawach dyskryminacyjnych powód może wykazać takie prawdopodobieństwo poprzez właściwe wnioskowanie, czyli dowodząc faktów, na podstawie których można przyjąć, że istotnie doszło do dyskryminacji. Wnioskowania, na których może oprzeć się sąd stanowią zwykłe domniemania faktyczne, czyli oparte na doświadczeniu życiowym przekonanie sądu, że w typowym przebiegu wydarzeń określone postępowanie mogło mieć związek z działaniem dyskryminacyjnym. W przypadku, gdy pracodawca nie obali domniemania dyskryminacji ustanowionego w powyższy sposób przez ofiarę dyskryminacji, sąd powinien stwierdzić zaistnienie przypadku dyskryminacji.

Przerzucenie ciężaru dowodu na pracodawcę służy łatwiejszemu uzyskaniu przez powoda prawnej ochrony przed dyskryminacją. Doświadczenia w zakresie prawnej ochrony przed dyskryminacją wskazują, że warunkiem efektywnego i rzeczywistego funkcjonowania materialnych gwarancji niedyskryminacji jest nałożenie na pracodawców obowiązku ponoszenia części ciężaru dowodowego nałożonego na potencjalne ofiary dyskryminacji.

Pracodawca w celu obalenia domniemania dyskryminacji (a więc kiedy ofiara dyskryminacji ten fakt uprawdopodobni) może podnosić, że 1) nie ma podstaw do przesunięcia ciężaru dowodu, tzn. ofiara dyskryminacji nie doprowadziła do uprawdopodobnienia przypadku dyskryminacji, oraz 2) nie doszło do dyskryminacji, ponieważ odmienne traktowanie podyktowane było innymi, niedyskryminacyjnymi czynnikami (względami obiektywnymi). Pracodawca musiałby dowieść, że takie niedyskryminacyjne czynniki faktycznie występowały. Czynniki te mogą uzasadniać odmienne traktowanie, jeżeli powiązane są z realnym celem oraz są właściwe i niezbędne do jego realizacji.

Muszą być one proporcjonalne, nie mogą wykraczać poza zakres niezbędny dla realizacji celu oraz nie mogą być w żaden sposób związane z dyskryminacją ze względu na pochodzenie rasowe lub płeć albo inne chronione cechy.

Przykład:

1. *W procesie ofiara dyskryminacji przywołuje na świadków dwóch pracowników. Jeden z nich mówi, że słyszał jak szef wspominał, że chce odmłodzić zespół i pozbyć się niepasujących elementów. Drugi świadek mówi, że szef wspominał o tym, iż pan X – ofiara dyskryminacji – psuje atmosferę w zespole swoją nadmierną dojrzałością i brakiem młodzieńczej energii. W przypadku zwolnienia pana X takie wypowiedzi mogłyby zostać uznane za uprawdopodobnienie faktu dyskryminacji. W takiej sytuacji pracodawca musiałby wykazać obiektywne przesłanki zwolnienia (czyli że nie dyskryminował), mogłyby to być np. znacząco gorsze wyniki danego pracownika czy inne fakty, na które posiadałby dowody i które mógłby przedstawić sądowi.*

Wiktymizacja

Ważnym pojęciem na gruncie prawa antydyskryminacyjnego jest pojęcie wiktymizacji. Zgodnie z art. 18^{3e} Kodeksu pracy skorzystanie przez pracownika z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę stosunku pracy lub jego rozwiązanie bez wypowiedzenia. Przepis ten ma za zadanie chronić przed bezzasadnym zwolnieniem osoby, które podnoszą fakt dyskryminacji.

W polskich realiach ofiary dyskryminacji najczęściej występują ze swoimi roszczeniami wtedy, kiedy już zostaną zwolnione z pracy albo same z niej zrezygnują. Przepis ten ma szczególne znaczenie dla osób, które decydują się na sprzeciw wobec zachowań dyskryminacyjnych, a jednocześnie pozostają w stosunku pracy. Pracodawca nie może „mścić się” na takich osobach i z tytułu wniesienia skargi dyskryminacyjnej pozbawiać ich pracy.

Inne przepisy odnoszące się do zakazu dyskryminacji ze względu na wiek

Przepisy odnoszące się do zakazu dyskryminacji ze względu na wiek znajdują się także w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU z dnia 1 maja 2004 r. nr 99 poz. 1001 z późn. zm.).

Zgodnie z art. 19c ustawy agencja zatrudnienia nie może dyskryminować m.in. ze względu na wiek osób, dla których poszukuje zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej. Pośrednictwo pracy dla bezrobotnych i poszukujących pracy realizowane przez powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy jest prowadzone nieodpłatnie oraz dokonywane jest zgodnie z zasadą równości, bez dyskryminacji m.in. ze względu na wiek (art.36, ust.4, p.3).

Zasada równości znajduje także zastosowanie w odniesieniu do poradnictwa zawodowego. Zgodnie z art. 38 ust. 2 pkt 3 ustawy poradnictwo zawodowe prowadzone przez powiatowe urzędy pracy oraz centra informacji i planowania kariery zawodowej wojewódzkich urzędów pracy jest realizowane zgodnie z zasadą równości w korzystaniu z usług poradnictwa zawodowego. Oznacza to zakaz dyskryminacji m.in. ze względu na wiek.

Zakaz dyskryminacji ze względu na wiek ma także zastosowanie w odniesieniu do szkoleń organizowanych na rzecz osób bezrobotnych oraz przy kierowaniu na takie szkolenia (art. 40 ust. 6).

Naruszenie przepisów o zakazie dyskryminacji znajdujących się w ustawie z 20 kwietnia 2004 r. może powodować pociągnięcie pracodawcy do odpowiedzialności. O odpowiedzialności decyduje sąd w drodze stosowania przepisów Kodeksu postępowania w sprawach o wykroczenia. Zgodnie z art. 123 ustawy odmowa zatrudnienia kandydata na wolnym miejscu zatrudnienia lub miejscu przygotowania zawodowego ze względu na przyczynę dyskryminacyjną (w tym m.in. ze względu na wiek) grozi karą grzywny w wysokości nie niższej niż 3000 zł. Taka sama wysokość grzywny grozi agencji zatrudnienia nieprzestrzegającej zasady niedyskryminacji ze względu na wiek (art. 121 ust. 3).

Dyskryminacja ze względu na wiek a ochrona emerytalna

Od kilku lat jest kwestią kontrowersyjną, czy zwolnienie pracownika z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego oraz nabycia prawa do emerytury (ze względu na wymagany okres składkowy) może być uznane za dyskryminację ze względu na wiek.

¹⁵ Szczegóły na stronie <http://www.hfhrpol.waw.pl>

¹⁶ Szczegóły na stronie <http://www.hfhrpol.waw.pl>

Zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego z dnia 21 kwietnia 1999 r. wypowiedzenie umowy o pracę ze względu na osiągnięcie przez kobietę wieku emerytalnego (60 lat) oraz uzyskanie prawa do emerytury jest uzasadnione (art. 45 §1 w związku z art. 39 KP) i nie może być ocenione jako dyskryminacja pracownika ze względu na płeć lub wiek (art. 113 KP). Pogląd Sądu Najwyższego opierał się na podejściu, że uzyskanie prawa do emerytury powoduje mniejsze zagrożenia finansowe dla pracownika, a jednocześnie może być uzasadnione względami rynku pracy. Ten pogląd przez kilka lat kształtował doktrynę oraz orzecznictwo. Jednakże wejście w życie dyrektywy 2000/78/WE, a także coraz powszechniejsza znajomość szczególnego charakteru ochrony przed dyskryminacją ze względu na wiek spowodowało, że Sąd Najwyższy rozpoczął weryfikowanie swojego poglądu.

W wyroku z 4 listopada 2004 r. Sąd Najwyższy stwierdził, że osiągnięcie przez pracownika wieku emerytalnego i prawa do emerytury nie jest samoistną przesłanką uzasadniającą wypowiedzenie umowy o pracę¹⁷. Oznacza to, że aby zwolnić pracownika po osiągnięciu przez niego wieku emerytalnego, pracodawca musiałby wykazać istnienie innych przyczyn uzasadniających zwolnienie (np. restrukturyzację zakładu, likwidację stanowiska pracy). Samo jednak osiągnięcie wieku nie jest wystarczające. Warto pamiętać o szczególnym kontekście tej sprawy, w której zwolnienie dotknęło 65-letnią pracownicę naukową (z tytułem dr. hab.), która mogła pracować do 70. roku życia.

Europejski Trybunał Sprawiedliwości w orzeczeniu w sprawie *Pallacios de la Villa* z 16 października 2007 r.¹⁸ uznał, że zakaz dyskryminacji ze względu na wiek określony w dyrektywie 2000/78/WE pozwala na zwalnianie pracowników wraz z osiągnięciem przez nich wieku emerytalnego oraz uzyskaniem prawa do emerytury. Takie właśnie rozwiązanie przyjęte było w układach zbiorowych pracy wydanych na podstawie upoważnienia ustawowego stanowiącego realizację polityki państwa. ETS uznał, że w tej sytuacji zwalnianie pracowników – choć oparte na kryterium wieku – jest jednak obiektywnie oraz rozsądnie uzasadnione na gruncie prawa krajowego ze względu na wymogi odnoszące się do polityki w zakresie zatrudnienia oraz rynku pracy.

Z orzeczenia tego wynika, że w podobny sposób powinny być interpretowane przepisy prawa krajowego ustanawiające jakieś szczególne reżimy układów zbiorowych pracy. Osiągnięcie wieku emerytalnego oraz nabycie prawa do emerytury co do zasady mogą uzasadniać zwolnienie pracownika i nie będą stanowiły dyskryminacji ze względu na wiek. Emerytura bowiem ma stanowić rodzaj rekompensaty dla pracownika i pozwolić mu na dalsze utrzymanie się pomimo zwolnienia z pracy¹⁹.

Sąd Najwyższy w niedawnym orzeczeniu miał możliwość ustosunkowania się do powyższego stanowiska. W wyroku z 19 marca 2008 r.²⁰ Sąd Najwyższy rozważył, czy zwolnienie kobiety w wieku 55 lat ze względu na osiągnięcie wieku emerytalnego (emerytura kolejowa) oraz odpowiedni okres składkowy jest dyskryminacją ze względu na wiek oraz na płeć (biorąc pod uwagę niższy wiek emerytalny kobiet i mężczyzn). W sprawie tej Sąd Najwyższy jednoznacznie stwierdził dyskryminację ze względu na płeć. Odnosząc się zaś do kwestii dyskryminacji ze względu na wiek podniósł, że nie można w tym zakresie stosować automatycznych rozwiązań i podzielił pogląd SN z wyroku z 4 listopada 2004 r., że samo osiągnięcie wieku emerytalnego nie jest wystarczającą przesłanką zwolnienia, szczególnie jeśli ma się do czynienia z pracownikiem dobrym i cenionym. W konkretnej sprawie – dotyczącej księgowej – zaznaczył, że wiek 55 lat „wydaje się wiekiem osiągnięcia pełni możliwości zawodowych księgowego, a przymus odejścia na emeryturę w tym okresie życia może być oceniany obiektywnie jako poniżający i krzywdzący”. Dlatego też, argument, że wypowiedzenie umowy o pracę było uzasadnione „domniemaną ze względu na wiek utratą sprawności psychofizycznej niezbędnej do wykonywania pracy (tj. niezdolnością do pracy spowodowaną starością) w wieku 55 lat” Sąd Najwyższy uznał za nieuzasadniony. Zdaniem Sądu Najwyższego w tej sprawie:²¹

Co do zasady, osiągnięcie wieku emerytalnego i nabycie prawa do emerytury nie uzasadnia wypowiedzenia stosunku pracy, ponieważ zdarzenia te nie wiążą się z pracą, a w szczególności nie wskazują na nieprzydatność pracownika lub istnienie, związanego z racjonalizacją zatrudnienia, interesu pracodawcy w rozwiązaniu stosunku pracy.

Uzasadnienie wypowiedzenia pracownikom w wieku emerytalnym, posiadającym prawo do emerytury, musi się zatem odwoływać do obiektywnych przyczyn leżących po stronie pracownika lub pracodawcy, jak np.: niewłaściwe wykonywanie obowiązków, długotrwałe nieobecności w pracy, redukcja zatrudnienia, ograniczenie działalności zakładu itp.

Powyższe orzeczenie oznacza, że osiągnięcie wieku emerytalnego oraz nabycie prawa do emerytury nie są wystarczającymi przesłankami zwolnienia pracownika bez narażenia się na zarzut dyskryminacji ze względu na wiek. Pracodawca musi wykazać obiektywne przyczyny zwolnienia. Taka interpretacja przepisów zmienia podejście do kwestii dyskryminacji ze względu na wiek. Podczas gdy we wcześniejszym orzecznictwie Sąd Najwyższy zdawał się odwoływać do czynników makroekonomicznych (jak polityka społeczna, bezrobocie), z tego orzeczenia przebija podejście nastawione na indywidualną ocenę zwolnienia każdej osoby, która nabyła prawo do emerytury i osiągnęła wiek emerytalny.

SN odnosząc się do orzeczenia ETS w sprawie *Palacios de la Villa* uznał, że podejście SN nie narusza tez wyrażonych w orzeczeniu Trybunału Sprawiedliwości. SN zwrócił uwagę na niuansowy charakter tego orzeczenia oraz na fakt, że odnosi się ono do układów zbiorowych pracy wydawanych na podstawie upoważnień ustawowych uzasadnionych polityką państwa, a nie ustanawia jakiejś jednej ogólnej reguły. W tym świetle przyjęcie w Polsce koncepcji, że zwolnienie tylko i wyłącznie z powodu osiągnięcia wieku emerytalnego stanowi dyskryminację ze względu na wiek wypełnia normy dyrektywy 2000/78/WE.

Przywołane orzeczenie Sądu Najwyższego ma duże znaczenie. Pokazuje ono zmieniające się podejście do dyskryminacji ze względu na wiek (a także na płeć, co w kontekście przywilejów emerytalnych jest kwestią powiązaną). Warto pamiętać, że obecnie przed Sądem Najwyższym rozpoznawane jest pytanie prawne odnoszące się do tej samej sytuacji – tj. dyskryminacji pracowniczek kolei ze względu na wiek przy przejściu na emeryturę w wieku 55 lat²². Jeżeli Sąd Najwyższy w składzie siedmioosobowym podzieli stanowisko wyrażone w wyroku z 19 marca 2008 r. powstanie utrwalona zasada interpretacji przepisów w tym zakresie.

Najnowsze regulacje prawne

Od kilku lat trwają prace nad ustawą o równym traktowaniu, do której uchwalenia obligują nas regulacje unijne. 29 października 2010 r. Sejm uchwalił ustawę o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, która teraz będzie przedmiotem prac Senatu. Trudo na razie oceniać ustawę, nie znając jej ostatecznego kształtu. Generalnie jednak ustawa ma na celu uzupełnienie istniejących już regulacji w zakresie zasady równego traktowania. Głównym celem projektu ustawy jest implementacja przepisów przyjętych przez Unię Europejską w postaci dyrektyw, dzięki czemu Rzeczpospolita Polska wypełni swoje zobowiązania prawno-międzynarodowe, a ponadto wzmocni przestrzeganie zasady równego traktowania w poszczególnych aspektach życia społecznego przewidzianych tą ustawą. Ustawa określa obszary i sposoby przeciwdziałania naruszeniom zasady równego traktowania ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną oraz organy właściwe w tym zakresie. Ponadto ustawa określa organy właściwe w sprawach przeciwdziałania naruszeniom zasady równego traktowania, systematyzuje ich działania oraz wpływa na ich wzajemne uzupełnianie się w wykonywaniu zadań zmierzających do wyrównywania szans podmiotów dyskryminowanych.

Ustawa m.in. zakazuje nierównego traktowania osób fizycznych ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną w zakresie:

- 1) podejmowania kształcenia zawodowego, w tym doksztalcenia, doskonalenia, przekwalifikowania zawodowego oraz praktyk zawodowych;
- 2) warunków podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej lub zawodowej, w tym w szczególności w ramach stosunku pracy albo pracy na podstawie umowy cywilnoprawnej;
- 3) przystępowania i działania w związkach zawodowych, organizacjach pracodawców oraz samorządach zawodowych, a także korzystania z uprawnień przysługujących członkom tych organizacji;
- 4) dostępu i warunków korzystania z instrumentów rynku pracy i usług rynku pracy określonych w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oferowanych przez instytucje rynku pracy oraz instrumentów rynku pracy i usług rynku pracy oferowanych przez inne podmioty działające na rzecz zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich i przeciwdziałania bezrobociu.

¹⁷ Sygn. akt I PK 7/04, OSNP 2005/12/171.

¹⁸ Sprawa C-411/05, *Felix Palacios de la Villa v. Cortefiel Servicios SA*, wyrok z 16 października 2007 r., OJ C.

¹⁹ Por. B. Raczkowski, *Czy osiągnięcie wieku emerytalnego uzasadnia zwolnienie*, „Gazeta Prawna” 2007, 21 listopada.

²⁰ Sygn. akt I PK 219/07, wyrok niepublikowany.

²¹ W składzie Z. Hajn (sprawozdawca), K. Gonera oraz W. Sanetra (przewodniczący).

²² Pytanie prawne o sygn. I PZP 4/08.

CO TO JEST ZARZĄDZANIE WIEKIEM?

– Tomasz Schimanek²³

Coraz więcej przedsiębiorstw jest świadomych, że dla swego własnego bezpieczeństwa i pozycji na rynku muszą inwestować w rozwiązania, które wykraczają poza standardowe narzędzia zarządzania personelem. Firmy dostrzegają, że o ich konkurencyjności nie decydują wyłącznie posunięcia rynkowe, ale także inwestowanie w kapitał ludzki i stosowanie narzędzi polityki różnorodności personelu. Jednym z rozwiązań należących do takich właśnie strategii zarządzania różnorodnością jest zarządzanie wiekiem. W skrócie zarządzanie wiekiem można określić jako rozwiązania, które mają na celu stały rozwój, aktualizowanie wiedzy i umiejętności starszych pracowników, podtrzymanie ich zaangażowania w realizację celów firmy oraz utrzymanie ich w dobrej kondycji i zdrowiu.



²³ W tekście wykorzystano następujące źródła informacji: European Commission, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, 2005, Ilmarinen J., *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2005, S. Nixon, *Looming Labour Crisis Puts the Focus on Grey Force*, „Sydney Morning Herald” 2002, www.equal.org.pl, www.eurofound.europa.eu, www.dwp.gov.uk/age-positive, www.zysk50plus.pl.

W Europie coraz więcej firm ma świadomość zmiany demograficznej i zaczyna realizować politykę **zarządzania wiekiem** (*age management policy*). To uwzględnienie w zarządzaniu zasobami ludzkimi takich rozwiązań, które z jednej strony czynią firmę przyjazną pracownikom dojrzałym, a z drugiej – pozwalają firmie wykorzystać w pełni potencjał pracowników 50+. Zarządzanie wiekiem opiera się na różnorodnych działaniach z wielu obszarów funkcjonowania firmy, głównie związanych z HR, a jego nadrzędnym celem jest tworzenie środowiska pracy przyjaznego pracownikom niezależnie od ich wieku, z uwzględnieniem potrzeb i możliwości pracownika zależnie od wieku. Zarządzanie wiekiem to stale rozwijający się zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego firmy, tak by praca jednostki niezależnie od wieku przynosiła zysk firmie i satysfakcję osobistą pracownikom. A także, co ważne, zarządzanie wiekiem nie ma racji bytu, jeśli w firmie mają miejsce jakiegokolwiek praktyki dyskryminujące ze względu na wiek. Zarządzanie wiekiem to przede wszystkim prewencja. Określenie „pracownik 50+”, którym się posługujemy, jest umowną granicą podkreślającą kierunek działań i istotę tej problematyki. Ważne jest jednak, by w trakcie całego życia zawodowego swojego i swoich pracowników mieć na uwadze aspekty związane z wiekiem. Zarządzanie wiekiem to całościowe spojrzenie na ścieżki kariery pracowników i ich rozwój. Powinno dotyczyć ono wszystkich istotnych elementów zarządzania personelem: od planowania zatrudnienia i rekrutacji, przez zarządzanie rozwojem i karierą zawodową (kształcenie, treningi, system nagród, płac i awansów), organizację miejsca pracy (promocja zdrowia, ergonomia miejsca pracy, elastyczne godziny pracy i formy zatrudnienia), aż po plany emerytalne i przygotowanie przejścia na emeryturę. Powyższa strategia wpisuje się również w koncepcję zarządzania różnorodnością, w której jednym z ważnych czynników jest wiek. Pracodawca dostrzegający potencjał w zróżnicowanym zespole i stwarzający odpowiednie warunki dla jego funkcjonowania i rozwoju, zyskuje w dzisiejszych czasach. Współpraca zróżnicowanego zespołu pozwala na transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników oraz uzupełnianie umiejętności i perspektyw.

W ciągu życia zmieniają się umiejętności, cechy pracowników, które mogą wpływać na jakość i rodzaj wykonywanej pracy. Maleje siła fizyczna i odporność, ale kumulowana jest wiedza, doświadczenie i mądrość życiowa. Badania pokazują, że cykl pracy zawodowej człowieka dzieli się na kilka etapów: trenowany (pobierający naukę), profesjonalista, mistrz, nauczyciel („coach”), ambasador (wiedzy i wartości firmy), doświadczony doradca i nosiciel dobrych praktyk z historii firmy („story teller”).

Między innymi w Finlandii prowadzone są badania dotyczące warunków zawodowych zależnie od wieku (tzw. Work Ability Index). Wynika z nich między innymi, że o ile z wiekiem zmniejsza się rola predyspozycji fizycznych, a także słabnie zdolność koncentracji (po 45. roku życia), o tyle nieustannie rośnie waga doświadczenia i kumulowanej przez lata wiedzy „długoterminowej”. Cechy te można by nazwać „mądrością zawodową”, co daje dobre podstawy do coachingu, wewnętrznych form konsultacji, prowadzenia młodszych itd.

Badania nad Work Ability Index wiążą się również z bardzo ważnym zagadnieniem, jakim jest ergonomia pracy. Jeśli mówimy o dłuższej aktywności zawodowej, musimy brać pod uwagę aspekty zdrowia i samopoczucia pracowników. Z jednej strony ważne są działania mające na celu promocję zdrowego trybu życia, właściwego odżywiania się i aktywności fizycznej. Z drugiej strony jednak praca może powodować szereg problemów zdrowotnych, nie da się również zaprzeczyć, że z wiekiem, niezależnie od naszych starań, zdrowie ulega stopniowemu pogorszeniu. Dlatego tak ważne jest, aby pracodawca dbał o prawidłowe projektowanie miejsc pracy, tak aby nie prowadziły one do urazów i nie miały negatywnego wpływu na stan zdrowia pracowników. Miejsce pracy w biurze powinno być tak zaprojektowane, aby spełniało wszelkie wymogi bezpiecznej pracy na komputerze, wielogodzinnej pracy przy biurku. Produkcja oraz praca fizyczna powinny być zorganizowane tak, by pracownik miał czas na odpoczynek. Nie mniej ważna jest edukacja i trening zachowań, nawyków. A działania te powinny wybiegać daleko poza standardowo przyjęte i często traktowane pobłażliwie przepisy i szkolenia BHP. Pracownika możemy uczyć, jak prawidłowo podnosić ciężary, aby jak najmniej obciążać kręgosłup, jak pracować na komputerze, żeby nie psuć wzroku. Należy również egzekwować stosowanie odpowiednich zabezpieczeń i przestrzegać przepisów.

Dodatkowo, odpowiednio zaprojektowany sprzęt i narzędzia pracy przyczyniają się do podniesienia jej jakości i znacznie zmniejszają ryzyko uszczerbku na zdrowiu. Nie są to tylko, młotki z odpowiednim trzonkiem, czy wygodne krzesło w pracy. To również całościowe projektowanie miejsca i sposobu pracy, jak na przykład w przypadku dentyków, gdzie nowo przyjęte położenie pacjenta w pozycji leżącej ma nie tylko znacznie ułatwić zabieg, lecz także odciążać kręgosłup i ramiona lekarza.

Zarządzanie wiekiem to również podział obowiązków i strategię w doborze zadań dla pracowników. Praktyka pokazuje, że oddelegowanie do zadań czy na wybrane stanowiska pracowników z uwzględnieniem cech wieku i cech danej grupy pracowników może również przyczynić się do lepszej efektywności pracy. Chociażby w grupie zawodów związanych ze sprzedażą i handlem czy w rozmowach biznesowych w call center starsi pracownicy uzyskiwali lepsze rezultaty, właśnie dzięki cierpliwości i doświadczeniu.

Zarządzanie wiekiem powinno uwzględniać indywidualne podejście do pracowników z wszystkich grup wiekowych i dalekie od stereotypowego myślenia zarządzanie ich rozwojem i karierą. Nie każdy młody polski pracownik potrafi zająć się zaawansowanym narzędziem IT, a starszy jest dobrym doradcą czy mentorem. Może też być zupełnie przeciwnie.

Wprowadzanie rozwiązań w zakresie zarządzania wymaga czasu i jest inwestycją długoterminową, ale dla pracodawcy okazuje się tańsze niż – związane z brakiem uprzednich działań – wyszukiwanie osób biernych zawodowo i przywracanie ich do sprawności zawodowej.

Nie bez znaczenia dla pracodawców jest także wspomniany proces starzenia się społeczeństw powodujący, że przybywa klientów 50+, którzy wolą być obsługiwani przez swoich równolatków. Pracodawcy wykorzystują także fakt, że niezależnie od wieku klientów istnieją zawody, w których wiek jest atutem, budzi bowiem zaufanie klientów.

Istotnym instrumentem stosowanym w zarządzaniu wiekiem (czy też różnorodnością) są również elastyczne formy zatrudnienia, np. praca w niepełnym wymiarze, praca w domu czy telepraca. Umożliwiają one dostosowanie czasu i środowiska pracy do możliwości pracowników, związanych nie tylko z wiekiem, lecz także np. z wychowywaniem dziecka czy też niepełnosprawnością.

Podstawy zarządzania wiekiem opracowali Finowie i to oni pierwsi zaczęli wdrażać rozwiązania w tej dziedzinie. Choć nadal nie stały się one standardem zarządzania w Europie, jest coraz więcej firm, które w węższym lub szerszym zakresie wprowadzają zarządzanie wiekiem. Oto kilka przykładów.

Przykłady rozwiązań przyjaznych pracownikom 50+

W dużej brytyjskiej firmie **ASDA**, zajmującej się sprzedażą detaliczną, zdano sobie sprawę z korzyści, jakie niesie ze sobą zatrudnianie starszych pracowników na 1/2 etatu. W firmie tej pracuje około 20 tys. osób powyżej 50. roku życia, co stanowi 19% ogółu zatrudnionych. ASDA regularnie przeprowadza ponad 50 warsztatów w lokalnych centrach pośrednictwa pracy, dostępnych dla każdego zainteresowanego kontynuacją pracy w późniejszym wieku, a nie wyłącznie dla osób zainteresowanych pracą w firmie ASDA. Przedsiębiorstwo oferuje również wiele atrakcyjnych świadczeń, jak np.:

- urlop *benidorm leave* – trzymiesięczny bezpłatny urlop od stycznia do marca,
- urlop dla dziadków – tygodniowy bezpłatny urlop po urodzeniu się wnuka.

Firma otworzyła w Wielkiej Brytanii sklep, w którym 40% współpracowników to osoby w wieku powyżej 50 lat. ASDA przekonała się, że oferta skierowana do starzejących się pracowników przyniosła firmie wiele korzyści organizacyjnych. Na przykład w sklepach, w których pracuje więcej osób starszych, współczynnik absencji był mniejszy niż 1/3 średniej. W marcu 2003 r. ASDA została uznana za najlepszą firmę w Wielkiej Brytanii pod względem elastyczności pracy.

Największy niemiecki operator telefoniczny **Deutsche Telekom** kilka lat temu zorientował się, że w firmie wzrosła liczba pracowników powyżej pięćdziesiątki. Aby wyraźnie zasygnalizować swoim pracownikom, że ich pracodawca myśli także o osobach powyżej 50. roku życia, firma zaczęła finansować darmowe kursy IT dla osób 50+, prowadząc jednocześnie kampanię marketingową produktów internetowych dla tej grupy wiekowej. Deutsche Telekom stał się również założycielem i członkiem Inicjatywy Nowej Jakości Pracy (New Quality of Work Initiative – INQA). Jest to projekt, w którym uczestniczy rząd niemiecki, organizacje społeczne i przedsiębiorcy biznesowi, a który ma na celu wypracowanie rozwiązań

służących zaspokojeniu potrzeb rynku pracy, w tym także zapewnienie zatrudnienia osobom 50+. Firma powołała również menedżera ds. wieku, którego zadaniem jest prowadzenie ścisłej współpracy z zespołem ds. różnicowania grup i kontynuowanie strategii różnorodności wiekowej. Dzięki tym działaniom poprawił się wizerunek wewnętrzny firmy, a pracownicy, w szczególności osoby 50+, chętnie włączają się w nowe działania podejmowane przez kierownictwo firmy. Poprawił się również wizerunek zewnętrzny Deutsche Telekom, a także wzrosła liczba domowych przyłączy internetowych w Niemczech w grupie osób powyżej 50 lat.

Inny przykład to firma **Randstad**, jeden z największych pracodawców w Belgii, lider w branży pośrednictwa pracy. Kilka lat temu firma postanowiła promować zarządzanie różnorodnością, w tym także wiekową. W tym celu Randstad założył specjalny dział zajmujący się opracowywaniem konkretnych projektów związanych z różnorodnością. Zachęca on pracodawców do stosowania zasady równości w procedurach prowadzenia rekrutacji i pomaga im w uświadomieniu sobie korzyści wynikających z różnorodności. Opierając się na analizie potrzeb zarówno kandydatów, jak i klientów, Randstad opracowuje dostosowane do wymagań rozwiązania w postaci małych projektów na skalę lokalną. Projekty zwykle obejmują szkolenia i doksztalcanie dla kandydatów oraz wsparcie dla klientów w formie informacji i praktycznych narzędzi zarządzania różnorodnością. Dzięki tym działaniom zatrudnienie znalazło kilka tysięcy osób, a kilkadziesiąt rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem zostało wdrożonych w belgijskich firmach. Przykładem może być projekt „Paradox”, którego celem jest zwiększenie poziomu zatrudnienia osób powyżej 45. roku życia oraz pochodzących z mniejszości etnicznych w regionie Antwerpii. Działania w zakresie zarządzania różnorodnością przyczyniły się do poprawy wizerunku firmy i wzrostu zaufania do niej zarówno wśród osób poszukujących pracy, jak i firm poszukujących pracowników. Konkurencyjna przewaga przedsiębiorstwa, wynikająca z zadowolenia osób zatrudnionych, jest wyraźnie widoczna w stałym zwiększaniu się udziału firmy w rynku w ostatnich kilku latach.

Z kolei brytyjska **Coca-Cola** umożliwiła swoim pracownikom, którzy osiągnęli wiek emerytalny, zgłoszenie chęci dalszej pracy, również w elastycznym wymiarze zatrudnienia. Program emerytalny został zmieniony w sposób umożliwiający pracę w ograniczonym wymiarze godzin bez utraty praw emerytalnych bądź przy otrzymywaniu części emerytury.



W sofijskiej firmie **Danone Serdika** powstał specjalny komitet ds. poprawy warunków pracy. Na mocy porozumienia zbiorowego opracowane zostały wskaźniki pozwalające określić potencjał osób 45+ i dopasować stanowisko pracy do możliwości psychofizycznych pracownika. Przeniesienie na inne stanowisko jest wypadkową wieku, stażu pracy i oczekiwań samych pracowników. Wszystkim zatrudnionym oferowane jest również dobrowolne ubezpieczenie na życie, opłacane przez pracodawcę.

Duński oddział międzynarodowego koncernu ze szwedzkimi korzeniami, czyli **IKEA** – czołowego producenta i dystrybutora mebli, od lat konsekwentnie wprowadza rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością, w tym także wiekową. W polityce zatrudnienia firma dąży do sprawiedliwego i równego traktowania pracowników, promowania społecznej odpowiedzialności biznesu oraz utrzymania różnorodności kulturowej w zespole pracowniczym. Firma od dawna hołduje zasadzie „w różnorodności siła”. Jedną z głównych grup, do których IKEA kieruje swoją ofertę zatrudnienia, są ludzie, którzy ze względu na wiek opuścili rynek pracy lub zamierzają zrobić to w niedługim czasie. Oferta skierowana do tej grupy ma dla firmy szczególne znaczenie, ponieważ odsetek osób 50+ w firmie jest mniejszy niż odsetek tych osób w całej populacji. W celu rozpropagowania idei zatrudnienia osób 50+ IKEA współpracuje ze Stowarzyszeniem DaneAge skupiającym seniorów, m.in. organizując wizyty osób starszych w firmie i przedstawiając filozofię jej działania. Skutkuje to kilkunastoma zgłoszeniami do pracy po każdej takiej wizycie. IKEA umożliwia również pracownikom przechodzącym na emeryturę po 10 latach zatrudnienia w firmie zredukowanie czasu pracy na 6 miesięcy przed odejściem na emeryturę, przy zachowaniu pełnego wynagrodzenia. Pozwala to na płynną zmianę przyzwyczajeń i daje czas na znalezienie nowych form aktywności, które zastąpią pracę. Przy tym czas na poinformowanie pracownika o planowanej emeryturze wydłuża się o miesiąc z każdym rokiem pracy i może być wydłużony do maksimum 6 miesięcy. Okres ten jest dodatkowo dodawany do ustawowego okresu wypowiedzenia. Firma oferuje również pracownikom np. masaże lecznicze, kursy zdrowego stylu życia czy kursy rzucania palenia. Korzyści to wzrost chętnych do podjęcia zatrudnienia w firmie, poprawa atmosfery pracy i wzrost wydajności pracowników oraz poprawa wizerunku firmy na zewnątrz.

Kolejny przykład to międzynarodowa firma **Danfoss** z siedzibą w Danii, produkująca części i sterowniki urządzeń mechanicznych i elektronicznych, która od kilkunastu lat wprowadza rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością, a od kilku lat także zarządzania wiekiem. Wszyscy zatrudnieni w wieku powyżej 55 lat mają możliwość skorzystania z dobrowolnego programu, który stanowi część polityki rozwoju zasobów ludzkich w firmie. Obejmuje on szeroki zakres działań, takich jak możliwość skorzystania z poradnika dotyczącego zróżnicowania wiekowego, konsultacje z zakresu rozwoju kadr, spotkania integracyjne dla pracowników i ich małżonków oraz rozwój i szkolenia indywidualne. Pracownicy biorący udział w programie mają możliwość skorzystania z pomocy doradców emerytalnych i zawodowych oraz psychologów, prawników. Pomagają oni pracownikowi zaplanować optymalną strategię aktywności zawodowej do czasu przejścia na emeryturę i optymalną strategię emerytalną. Aby zachęcić pracowników do korzystania z programu, Danfoss uruchomił kampanię promocyjną w skali całej firmy, podkreślając wzajemne korzyści i znaczenie wzmocnienia pozycji osób w starszym wieku.

Dzięki Konkursowi „Zysk z dojrzałości” udało się również zidentyfikować dobre praktyki realizowane w Polsce. Na przykład Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego – Regionalne Centrum Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego w Olsztynie realizuje różnorodne działania służące tworzeniu środowiska pracy przyjaznego pracownikom 50+, m.in. promocję zdrowego trybu życia oraz profilaktyki zdrowotnej, a także programy angażowania emerytowanych pracowników w życie firmy. **IKEA RETAIL Sp. z o.o. z Warszawy** opracowała kompleksową strategię zarządzania wiekiem, obejmującą działania w obszarze rekrutacji, szkoleń, wynagrodzeń, profilaktyki zdrowotnej, przygotowania do emerytury. **Delta Contact Sp. z o.o. z Warszawy** prowadzi szeroką rekrutację osób 50+ do pracy w call center, w których pracownicy korzystają z elastycznych form zatrudnienia oraz wsparcia coacha/trenera.

Szczególny przykład działań przyjaznych pracownikom 50+ stanowi Spółdzielnia **Socjalna „50+” z Gdyni**, wyróżniona w Konkursie „Zysk z dojrzałości 2010”. Spółdzielnia Socjalna „50+” została założona 3 lata temu przez pięć kobiet 50+ po przebytej chorobie nowotworowej. Obecnie zatrudnia 7 kobiet 50+, które świadczą usługi opiekuńcze, sprzątnięcie pomieszczeń, dystrybucji materiałów reklamowych.

Usługi zamawiane są przez firmy, osoby indywidualne i miasto Gdynia. Spółdzielnia prowadzi także działania rehabilitacyjne dla swoich pracowników oraz wolontariat na rzecz kobiet po mastektomii.

Inny przykład to **TP EmiTel**, który został Pracodawcą przyjaznym pracownikom 50+ w 2010 roku. Firma jest wiodącym operatorem naziemnej infrastruktury radiowo-telewizyjnej w Polsce, zatrudnia 933 pracowników, z czego 1/3 to pracownicy 50+. Firma wdraża kompleksową politykę zarządzania zasobami ludzkimi, z uwzględnieniem pracowników 50+. Na szczególne uznanie zasługuje program przekazywania specjalistycznej wiedzy technicznej - Trener Wewnętrzny w TP EmiTel oraz system oceny wewnętrznej pracowników i badania satysfakcji z wykonywanej pracy. Dzięki temu firma ma mocną pozycję konkurencyjną opartą o wysokie kwalifikacje i doświadczenia zawodowe pracowników, niską fluktuację kadr (8% w skali roku) i zadowolonych pracowników (ponad 78% pracowników jest zadowolonych z pracy w firmie).

Tych kilka przykładów pokazuje, że firmy z powodzeniem mogą wdrażać różne rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem czy szerzej – różnorodnością.

Najczęściej są one wkomponowane w misję firmy i zasady jej działania, często wiążą się z realizacją przez firmę idei społecznej odpowiedzialności, zarówno wobec pracowników, jak i otoczenia. Rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem najczęściej dotyczą systemu organizacji i warunków pracy, rekrutacji i rozwoju pracowników oraz zatrzymywania osób 50+ w firmie. Zdarza się także, że pracodawcy oferują pracownikom również możliwość poprawy warunków życia, nie tylko pracy, np. proponując programy zdrowego życia.

Dzięki wprowadzaniu rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem pracodawcy osiągają wymierne korzyści. Najważniejszą jest niewątpliwie możliwość pozyskania i/lub utrzymania w firmie doświadczonych pracowników. Dzięki temu zarówno pracodawcy, jak i nowi pracownicy mogą korzystać z doświadczenia i wiedzy praktycznej osób 50+. Firmy poprawiają wizerunek wewnętrzny i atmosferę pracy, co skutkuje zwiększeniem lojalności i wydajności. Działania w sferze zarządzania wiekiem mają również z pewnością pozytywny wpływ na wizerunek zewnętrzny firmy, a to często przekłada się wprost na podejmowanie przez klientów decyzji o zakupie towarów i usług tejże firmy.

ROLA PRACODAWCÓW W STRATEGIACH WYDŁUŻANIA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB 50+

– Jolanta Jaworska

Postępujące zmiany demograficzne, których efektem jest starzejąca się populacja to nie tylko wyzwanie gospodarcze, lecz także zjawisko społeczne zmieniające wszystkie aspekty naszego życia – prywatnego i zawodowego.

Ze względu na konieczność wydłużania wieku emerytalnego, która wynika z groźby braku wykwalifikowanych pracowników, a co za tym idzie, malejącej siły roboczej, potrzeby i wymagania starszych pracowników muszą znaleźć się w centrum uwagi – nie tylko w dyskusjach politycznych, lecz także w powszechnej świadomości, wśród priorytetów firm oraz w indywidualnym pojmowaniu zjawiska „bycia starym”.

Obecnie na rynku pracy doszło do krytycznej sytuacji, jeśli chodzi o docenianie i zrozumienie wartości różnorodności pokoleniowej, a w związku ze zmieniającymi się trendami demograficznymi firmy powinny być zdeterminowane do stworzenia otoczenia pracy, które byłoby przyjazne dla różnych grup pracowników, niezależnie od ich wieku. Wewnętrzne strategie firm związane z pracownikami powinny zawierać analizy demograficzne, co pozwoliłoby zrozumieć, jakie efekty biznesowe może mieć odpływ wiedzy i umiejętności w konkretnym przedziale czasowym.



Zmiany demograficzne będą miały ogromny wpływ na biznes. Przyszła konkurencyjność firm będzie zależała od efektywnego wykorzystania starszych pracowników i utrzymania ich umiejętności, a rekrutacja „talentów” niezależnie od ich wieku jest ciągle wyzwaniem dla pracodawców. Z problemem starzejących się społeczeństw zetkną się wszyscy, przewagę konkurencyjną uzyskają więc te firmy, które najwcześniej przystosują swoje strategie, procedury wewnętrzne i polityki do nadchodzących zmian.

Niektóre firmy wykazały się innowacyjnym podejściem i postanowiły zmierzyć się z problemami, które w przeciwnym wypadku mogłyby negatywnie wpłynąć na ich zdolność do działania i podwyższyć koszty. Jednakże w rzeczywistości inicjatywy podejmowane w kręgu pracodawców są często w najlepszym razie fragmentaryczne. Więcej przedsiębiorstw musi opracować długoterminowe plany i przyjąć procedury wspomagające zatrudnienie. Wysiłki poniesione dzisiaj zapewnią w przyszłości przewagę nad konkurencją.

W kręgach biznesowych istnieje wiele ukrytych umiejętności, motywacji i zasobów. Gdyby je odpowiednio wykorzystać i zaangażować, mogłyby wpłynąć na znaczną poprawę ogólnego potencjału społeczeństwa. Kluczowym pojęciem jest tu potencjał, który trzeba budować, aby dobrze przygotować się do nadchodzących zmian i w ten sposób zapewnić ochronę długoterminowych interesów. Koncentrowanie się wyłącznie na usunięciu problemu nie przyniesie żadnych rozwiązań. Środowisko biznesu powinno uczestniczyć w zapewnianiu społeczeństwu lepszych warunków życia i rozwoju poprzez budowanie potencjału o długoterminowym zasięgu i sprawniejsze zarządzanie nim.

W wielu krajach w celu obniżenia zatrudnienia proponowano z jednej strony stosunkowo atrakcyjne państwowe plany emerytalne, a z drugiej pracownicze programy wczesnoemerytalne. W tym drugim wypadku robiono to, aby uniknąć kosztownych wypowiedzeń wynikających z surowych przepisów ochrony pracowników.

Pod wieloma względami wcześniejsza emerytura była postrzegana przez władze państwowe i pracodawców jako sposób na złagodzenie skutków wysokiego bezrobocia, ponieważ młodszy i tańszy pracownicy mogli zajmować zwalniane przez starszych stanowiska²⁴. Okazuje się jednak, że na dłuższą metę sytuacja ta, czyli wykluczenie i demobilizacja starszych pracowników, niesie ze sobą wiele ukrytych negatywnych skutków, takich jak większe zobowiązania związane z określonymi z góry wartościami emerytur czy mniejsze wpływy z podatków.

W funkcjonowaniu rynków pracy niezbędne są więc zmiany, które umożliwią tworzenie nowych miejsc pracy oraz ułatwią rozwój i otwarcie na innowacje. Chodzi o to, by w efekcie liczba aktywnych gospodarczo pracowników była wystarczająca do obsadzenia miejsc pracy i aby posiadali oni niezbędne kwalifikacje.

Tworzenie warunków sprzyjających dłuższej aktywności zawodowej

Rozwiązanie problemów zarządzania wiekiem wiąże się z podjęciem kwestii mających na celu stworzenie odpowiednich warunków sprzyjających dłuższej aktywności zawodowej. Inicjatywa w tym zakresie leży zarówno po stronie firm, jak i samych pracowników.

Badania pokazują, że pracownicy powinni być zachęceni do dłuższego pozostawania na rynku pracy. Dzięki temu w porównaniu ze swoimi nieaktywnymi rówieśnikami wykazują wyższy poziom autonomii, znajdują się w grupie mniejszego ryzyka zagrożenia stresem, przy niższym poziomie intensywności pracy wykazują wyższy poziom zrzeczenia z niej satysfakcji, również w porównaniu z osobami młodszymi (według czwartego raportu European Working Conditions Survey).

Te wyniki pokazują, jaką rolę mogą pełnić firmy w tworzeniu warunków, które umożliwią pracownikom dłuższą pracę i ich do tego zachęca. Główną grupą docelową powinni być pracownicy już w wieku 45-55 lat. Należą oni do tak zwanego „sandwich generation”, czyli pokolenia, które stoi przed trudnościami pogodzenia pracy z obowiązkiem opieki nad dziećmi i rodzicami jednocześnie.

²⁴ F. von Nordheim, *EU policies in support of Member States efforts to retain, reinforce and re-integrate older workers in employment*, w: Buck, Hartmut and Bernd Dworschak (eds.), *Ageing and Work in Europe*, Stuttgart 2003.

Ze względu na te kwestie głównymi czynnikami, które decydują o wyborze pracy są warunki zatrudnienia, organizacja czasu pracy i wsparcie w obszarze podnoszenia kwalifikacji i ochrony zdrowia.

Organizacja pracy – sposób organizacji pracy i zarządzania nią przez pracodawców często nie pokrywa się z potrzebami dojrzałych pracowników. Przedsiębiorstwa muszą wprowadzać innowacyjne formy organizacji pracy, aby zatrzymać cennych pracowników i zapobiec ich wcześniejszym odejściom, a także stosować inne środki umożliwiające starszym pracownikom efektywne działanie. Innowacyjność oparta na nowych technologiach już wkrótce będzie w zasięgu większości małych przedsiębiorstw dzięki rozwojowi usług internetowych i powszechnemu dostępowi do szybkich łącz czy szerokopasmowych. W połączeniu z dalekosiędnym zmysłem biznesowym oraz rozwojem nowych modeli biznesowych, procesów operacyjnych, produktów i usług pozwoli to na zwiększenie możliwości zatrudnienia dzięki stosowaniu elastycznych form organizacji pracy – takich jak praca mobilna i zdalna, dzielenie się stanowiskami, praca w niepełnym wymiarze godzin i telepraca (oparta na wypracowanych już doświadczeniach np. w wirtualnych centrach operacyjnych). Może to się przełożyć na bardziej elastyczne podejście do przechodzenia na emeryturę.

Podnoszenie kwalifikacji i przekazywanie wiedzy – w erze globalizacji gwarancja zatrudnienia będzie coraz bardziej zależeć od umiejętności, a coraz mniej od ustawowego poziomu ochrony zatrudnienia. Inwestycje w ustawiczną edukację i szkolenia, zarówno podstawowe, jak i zaawansowane, nie tylko mogą pomóc w wypełnieniu luk powstałych w wyniku odejścia starszych pracowników, lecz także wpływając na zwiększenie elastyczności pracowników stanowić będą dla nich zabezpieczenie przed ryzykiem związanym ze zmieniającym się rynkiem pracy.

Dbanie o siebie i swoje zdrowie – zła kondycja zdrowotna, w tym niepełnosprawność, choroby i niedomagania fizyczne, obniża wskaźniki zatrudnienia w wielu krajach. Należy podjąć działania w celu usunięcia ograniczeń zdrowotnych w zatrudnianiu (nie w każdej pracy niepełnosprawność i gorszy stan zdrowia są przeszkodami uniemożliwiającymi jej wykonywanie) oraz uporania się ze zmieniającą się naturą problemów zdrowotnych (słabe zdrowie jest coraz bardziej związane ze stresem i problemami mięśniowo-kostnymi).

Niektóre firmy podejmują pewne środki w celu promocji i ochrony zdrowia fizycznego i psychicznego, oferują badania profilaktyczne, wprowadzają mieszane zespoły, tak by młodsze osoby mogły przejmować zadania wymagające większego wysiłku fizycznego.

Dostępność do usług opieki – w wielu gospodarstwach domowych niezbędne jest wykonywanie czynności związanych z opieką nad dziećmi i osobami starszymi. Zwiększenie dostępności usług opieki na wysokim poziomie i w przystępnej cenie może mieć kluczowe znaczenie dla uaktywnienia na rynku pracy na przykład większej liczby kobiet.

Negatywne nastawienie do pracy – ludzie muszą lepiej zdawać sobie sprawę z wpływu pracy na samopoczucie psychiczne, byt socjalny i finanse, a pracodawcy muszą zmienić swoje nastawienie wobec nowych uczestników rynku pracy, w tym imigrantów i kobiet.

Warto podkreślić, że przy rozwiązywaniu problemów dotyczących utrzymania aktywności zawodowej i podczas zwalczania przeszkód na drodze do efektywnego udziału w rynku pracy odpowiedzialność za niezbędne zmiany ma bardzo szerokie podłoże i dotyczy bardzo wielu aspektów życia zawodowego²⁵.

Uczciwe zasady pracy

Uczciwe zasady w pracy idą w parze z produktywnością, a także wspierają rozwiązanie wymienionych wcześniej problemów. Zapewnienie równego traktowania pracownikom w różnym wieku uatrakcyjni miejsce pracy, wzmacnia motywację i poprawia reputację pracodawcy. Eliminowanie dyskryminacji pomaga wszystkim w uzyskaniu równego dostępu do pracy i w rozwijaniu umiejętności. Dyskryminowani wiekowo pracownicy najczęściej są w pracy niezszcześliwi, zdemotywowani, a efekty ich pracy są gorsze. Dodatkowo pracodawcy nieprowadzący właściwej polityki równości i zarządzania wiekiem, mogą ponieść spore koszty związane z rekrutacją i szkoleniami nowych pracowników, którzy zastąpią odchodzących z firmy niezadowolonych poprzedników.

Aby uniknąć podobnych problemów, pracodawcy po skonsultowaniu się z pracownikami powinni przede wszystkim stworzyć wewnętrzne zasady równości uwzględniające różnice wiekowe. Zasady te powinny obejmować w szczególności:

- procesy rekrutacji i promocji oparte na merytorycznych wskaźnikach i ocenie umiejętności, a nie dacie urodzenia;
- szkolenia wspierające rozwój potencjału przedsiębiorstwa i jednostek;
- wynagrodzenia, dodatkowe świadczenia, nagrody i inne warunki zatrudnienia;
- przechodzenie na emeryturę.

Aby zasady te spełniały swoją rolę, powinny być znane wszystkim pracownikom, akceptowane przez nich i co najważniejsze respektowane.

Strategia zatrudnienia i podnoszenie kwalifikacji

Pracodawcy odgrywają ogromną rolę w zapewnieniu pracownikom możliwości zdobywania kwalifikacji niezbędnych do efektywnego wykonywania pracy. Z badań i doświadczeń globalnie działającej korporacji IBM wynika, że zazwyczaj najważniejszym wyzwaniem nie jest podnoszenie kwalifikacji i szkolenie jednej grupy pracowników, ale zapewnienie całemu personelowi szkoleń i możliwości uzyskania kwalifikacji niezbędnych do optymalizacji wyników firmy, zwiększania wydajności i efektywności, a wreszcie zyskowności. Generalnie istotne jest promowanie dobrych procesów biznesowych, podejmowanie w tej dziedzinie konkretnych inicjatyw oraz jasne przedstawianie argumentów dowodzących korzyści dla firm.

Z doświadczenia firmy IBM wynika, że najważniejszym aspektem szczególnie istotnym w przypadku większych pracodawców planujących strategię dotyczące siły roboczej jest zrozumienie, iż faktyczne problemy i wyzwania mogą nie być widoczne na poziomie całego przedsiębiorstwa. Doświadczenie IBM zarówno jako pracodawcy, jak i jako dostawcy usług doradczych dla innych firm pokazuje, że przyszłe problemy wynikające ze starzenia się siły roboczej, takie jak np. niedobory wykwalifikowanych pracowników, nie zostaną zrozumiane, jeśli nie przeprowadzi się analizy na poziomie szczegółowym.

W przypadku małych pracodawców ten problem raczej nie wystąpi, ponieważ zarządzanie procesem zatrudniania jest zwykle bardzo proste²⁶. Jednak w przypadku dużych pracodawców ze scentralizowanymi działami zarządzania kadrami sytuacja może być odmienna. Z doświadczenia wynika, że ogólny rozkład wiekowy personelu w całym przedsiębiorstwie nie musi wskazywać niczego złego. Jednak w bardziej szczegółowym ujęciu widoczne stają się poważne problemy dotyczące konkretnych grup personelu czy grup wykwalifikowanych pracowników. Zatem firmy zatrudniające bardzo wiele osób wymagają zaawansowanych metod planowania zarządzania kapitałem ludzkim, ponieważ problemy prawdopodobnie są ukryte.

Przykłady strategii i praktyk związanych ze starzeniem się społeczeństw

Pracodawcy odgrywają kluczową rolę w optymalizacji praktyk związanych z pracą i zatrudnianiem oraz w dążeniu do zapewnienia stałego uczestnictwa w rynku pracy starszych pracowników i innych grup, jak np. kobiet czy osób niepełnosprawnych.

Oto kilka strategii, jakie pracodawcy mogą podjąć. Wobec zmniejszającej się liczby pracowników, w tym utalentowanych fachowców, krótkofalowe rozwiązania polegające na proponowaniu lepszych zarobków w celu przyciągnięcia pracownika w dłuższej perspektywie się nie sprawdzą z powodu szybko rosnących kosztów. Dlatego pracodawcy powinni się skupić na rozwiązaniach długoterminowych. Koszty poniesione dzisiaj w walce o zasoby ludzkie i nowe talenty już jutro zapewnią przewagę konkurencyjną. A czy istotnie ta kwestia stanowi już problem? Dwa przykłady ze Stanów Zjednoczonych to dobra odpowiedź na to pytanie.

W 1983 r. połowa pielęgniarek była w wieku poniżej 35 lat, a do 2006 r. liczba ta spadła do 22%. Przewiduje się, że średni wiek pielęgniarek w 2010 r. będzie wynosił 45,4 lata, a do roku 2020 procent nieobsadzonych etatów wzrośnie z 6% do 29%²⁷. Jak na ironię, w obliczu wzrastającego zapotrzebowania na personel medyczny, spowodowanego starzeniem się społeczeństwa, zaawansowany wiek rzeszy pielęgniarek będzie problemem ze strony nie tylko podaży, lecz także popytu.



Równie poważne problemy demograficzne występują obecnie na rynku energetycznym. Według badań przeprowadzonych przez uniwersytet Carnegie Mellon w 2005 r. około połowa z 400 tysięcy pracowników sektora energetycznego wejdzie w wiek emerytalny w ciągu najbliższych 5 lat²⁸.

Obecna sytuacja powoduje, że bardzo trudno będzie doprowadzić do poprawy na rynku pracy. Społeczność biznesu musi zrobić więcej. Przeprowadzone niedawno przez Boston College Center badania na temat starzenia się pracowników wykazały, że jedynie jedna trzecia pracodawców amerykańskich podjęła działania związane z prognozami dotyczącymi wieku emerytalnego pracowników, z czego 24% w średnim, a 10% w dużym zakresie²⁹. Tak więc, mimo że odnotowano pewne postępy w szukaniu rozwiązań tego problemu, sytuacja – zwłaszcza sytuacja w małych i średnich przedsiębiorstwach, w których tempo wprowadzania pozytywnych zmian było dotychczas dużo wolniejsze – nie jest jeszcze taka, jaka być powinna. Nie-wielkie firmy znacznie bardziej niż duże koncerny odczuwają skutki problemów występujących na rynku pracy, a biorąc pod uwagę, że duże przedsiębiorstwa nie zatrudniają większości ludzi, poczynienie postępów w tym sektorze pozostaje wyzwaniem.

²⁵ R. Liddle, F. Lerais, *Europe's Social Reality: A Consultation Paper from the Bureau of European Policy Advisers* (Bruksela: Komisja Europejska, 2007).

²⁶ *Living Longer, Living Better*, IBM & Lisbon Council report, 2007.

²⁷ J. Cohen, *The Aging Nursing Workforce: How to Retain Experienced Nurses* Cohen, „Journal of Healthcare Management” 2006, czerwiec.

²⁸ K. Greene, *Bye Bye Boomers – Employers May Face Exodus As More Retire*, „Wall Street Journal” 2005, 29 września.

²⁹ M. Pitt-Catsouphes, M. A. Smyer, C. Matz-Costa, K. Kane, *Phase II of the National Study of Business Strategy and Workforce Development*, 2007, http://agingandwork.bc.edu/documents/RH04_NationalStudy_03-07_002.pdf.

Kierunki nowych strategii polityki międzypokoleniowej w firmach:

- przedstawianie nowych możliwości kształcenia dojrzałych pracowników;
- organizowanie pracy międzypokoleniowej i przełamywanie jednej z głównych barier kulturowych – wieku;
- poszerzenie rekrutacji – zatrudnianie pracowników w średnim wieku lub angażowanie do pracy kandydatów, którzy są już na emeryturze;
- tworzenie innych możliwości pracy poprzez rozwój różnorodnych form zatrudniania;
- organizowanie transferu wiedzy w celu zatrzymania wiedzy i doświadczenia w organizacji;
- wdrożenie idei help-desk dla dojrzałych.

Również firma IBM aktywnie angażuje się w ocenę i analizę skutków wywołanych zmianami w strukturze zatrudnienia, zarówno w odniesieniu do własnego personelu, jak i do kadr innych firm, gdy występuje jako ich doradca biznesowy. Konsultanci z IBM określili siedem kluczowych strategii stosowanych przez firmy i organizacje zatrudniające pracowników w celu podejmowania wyzwań związanych ze starzejącą się siłą roboczą.

Wybrane przykłady ilustrują, jak te działania wyglądają w praktyce.

Strategia 1: Przekierowanie działań rekrutacyjnych na starszy personel

ASDA, duża brytyjska firma zajmująca się sprzedażą detaliczną, zdała sobie sprawę z zalet, jakie niesie ze sobą zatrudnianie starszych pracowników na pół etatu. W firmie tej pracuje około 20 tysięcy osób powyżej pięćdziesiątego roku życia, co stanowi 19% ogółu zatrudnionych. ASDA regularnie przeprowadza ponad 50 warsztatów w lokalnych centrach pośrednictwa pracy, dostępnych dla każdego zainteresowanego kontynuacją pracy w późniejszym wieku, a nie wyłącznie dla osób zainteresowanych pracą w firmie ASDA.

Przedsiębiorstwo oferuje również wiele atrakcyjnych świadczeń, jak np.:

- urlop *benidorm leave* – trzymiesięczny bezpłatny urlop od stycznia do marca;

- urlop *dla dziadków* – tygodniowy bezpłatny urlop po urodzeniu się wnuka.

Firma otworzyła niedawno w Wielkiej Brytanii sklep, w którym 40% współpracowników było w wieku powyżej 50 lat. ASDA przekonała się, że oferta skierowana do starzejących się pracowników przyniosła firmie wiele korzyści organizacyjnych. Na przykład w sklepach, w których pracuje więcej osób starszych współczynnik absencji był mniejszy niż jedna trzecia średniej. W marcu 2003 r. ASDA została uznana za najlepszą firmę w Wielkiej Brytanii pod względem elastyczności pracy³⁰.

Westpac, duża australijska instytucja finansowa chciała zwiększyć swój udział w rynku doradztwa finansowego. Aby to osiągnąć, wyszkoliła około 900 osób powyżej 55. roku życia chcących rozpocząć drugą karierę. W rezultacie dyrektor generalny ds. kontaktu z udziałowcami stwierdził, że pracownicy ci stali się ważnym elementem firmy, ponieważ mają bardzo dobry kontakt ze starszymi klientami, którzy nierzadko uważali, że młodszy pracownicy nie mają wystarczająco dużo doświadczenia, aby odpowiednio zająć się ich sprawami finansowymi³¹.

Strategia 2: Zatrzymanie cenionych pracowników poprzez proponowanie im alternatywnych form zatrudnienia

Kanadyjska filia IBM opracowała program „Retirees On Call (ROC)”, którego celem jest umożliwienie doświadczonym emerytom „powrotu” i współpracy przy projektach odpowiednich do ich kwalifikacji – zazwyczaj w niepełnym wymiarze godzin. Jest to przedsięwzięcie na niewielką skalę, ale o dużym znaczeniu lokalnym³².

³⁰ Analiza przypadku: ASDA Stores, dostępna na stronie: <http://www.dwp.gov.uk/age-positive/>.

³¹ S. Nixon S., *Looming Labour Crisis Puts the Focus on Grey Force*, „Sydney Morning Herald” 2002, 2 października.

³² IBM research and customer contact.

Również w Ameryce Północnej takie organizacje jak The Aerospace Corporation, dostawca sprzętu i usług dla wojska, Stanley Consultants, firma przemysłowa, czy Mitre, firma konsultingowa zajmująca się sektorem publicznym, z powodzeniem zatrudniają dojrzałych pracowników w niepełnym wymiarze godzin lub na zasadzie umowy o dzieło. Tego typu formy zatrudnienia pozwalają przedsiębiorstwom na pewną elastyczność w zaspokajaniu wzmożonego popytu przy równoczesnym utrzymaniu doświadczenia branżowego wewnątrz firmy.

Jeden z uczestników programu, emerytowany wiceprezes wykonawczy, powiedział: „Program dla emerytów „Retirees On Call (ROC)” pozwala zachować wiedzę i doświadczenie wnoszone przez długoletnich pracowników, a jednocześnie przekazywać je młodszemu pokoleniu. Często mówi się, że nie ma w naszej firmie zbyt wielu konsultantów. Oczywiście, że są, tyle tylko, że to emeryci, którzy znają branżę i naszą firmę na wylot”³³.

Strategia 3: Zatrzymanie krytycznej wiedzy w firmie zanim odejdzie frontowymi drzwiami

Aby zachować cenne doświadczenia, udostępniać wnioski wynikające z minionych zdarzeń, poszerzać wiedzę w przedsiębiorstwie oraz podnosić jakość wykonywanych działań i proponowanych produktów Bank Światowy nagrywa na taśmach audio i wideo niektórych pracowników i zespoły zaangażowane w ważne i trudne strategicznie projekty – wszystkie najważniejsze wiadomości mają pozostać w banku³⁴.

W niektórych firmach przekazywanie wiedzy odbywa się w ramach procesu wdrażania nowych pracowników. Na przykład w firmie Siemens stworzono proces integracyjny o nazwie „4 x 6”, w którym nowym pracownikom wiedza przekazywana jest w czterech dokładnie określonych etapach. Na początku jest to sześć godzin, które służą wstępnemu zorientowaniu się o zakresie zadań w firmie. Podczas pierwszych sześciu dni menedżer przeprowadza szczegółowe rozmowy z nowym pracownikiem w celu uzgodnienia ogólnych zasad integracji.

³³ K. Dychtwald, T. Erickson, B. Morison, *It's time to retire retirement*, „Harvard Business Review” 2004, marzec.

³⁴ *Retaining Valuable Knowledge: Proactive Strategies to Deal with a Shifting Workforce*. Raport APQC dotyczący sprawdzonych procedur. Sierpień 2002.



Rozmowy te opierają się na informacjach wyszczególnionych w opisie obowiązków dla danego stanowiska. Przez następne sześć tygodni trwa ścisła współpraca między nowym i odchodzącym pracownikiem. Wreszcie po upływie sześciu miesięcy organizuje się spotkanie między menedżerem a nowym pracownikiem w celu omówienia rezultatów programu³⁵.

Podobnie w firmie West Australian Petroleum Proprietary Limited, kiedy pracownik jest bliski odejścia na emeryturę, zastępstwa na jego miejsce wybiera się już około 3 miesięcy wcześniej. W ciągu ostatnich trzech miesięcy pracy przyszły emeryt może pracować w niepełnym wymiarze godzin za tę samą pensję. Oczekuje się od niego w tym okresie „starannego instruowania osoby mającej go zastąpić, aż do momentu, gdy będzie ona mogła przejąć całkowitą odpowiedzialność za wykonywane obowiązki”. Tego typu okres przejściowy pozwala doświadczonemu pracownikowi na podzielenie się ze swoim następcą niezbędną wiedzą, której nie da się w żaden inny sposób przechować ani przekazać³⁶.

³⁵ Ibid.

³⁶ Department of the Premier and Cabinet, Government of Western Australia, (2004), *Phased Retirement in the Western Australian Public Sector*, marzec 2003 (poprawiono w marcu 2004).

Strategia 4:
Zapewnienie starszym pracownikom możliwości ciągłego podnoszenia kwalifikacji

Istnieje powszechna obawa, że starsi pracownicy z czasem stają się coraz mniej zaangażowani w szkolenia i podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Niemieckie linie lotnicze Lufthansa zauważyły, że wielu starszych pracowników nie bierze udziału w inicjatywach edukacyjnych. Coroczne oceny działań szkoleniowych wykazały, że firma od ponad 10 lat nie zapewnia systematycznych możliwości szkoleń dla pracowników w starszym wieku. Aby odpowiedzieć na potrzeby menedżerów powyżej 45. roku życia, wprowadzono w życie program o nazwie „Added Experience Program”³⁷.

Strategia 5:
Stwarzanie dobrych warunków pracownikom w każdym wieku

Organizacja Her Majesty's Land Registry (HMLR) jest przykładem pracodawcy, który rozumie, jak ważne jest zachowanie równowagi między poszczególnymi pokoleniami pod względem różnych potrzeb, zainteresowań i stylu pracy³⁸. Pierwszym krokiem w celu uzyskania tej równowagi były następujące działania³⁹:

- przeprowadzanie raz na sześć miesięcy analiz profili wiekowych i zajmowanych stanowisk w oddziałach lokalnych;
- upewnianie się, że wybory rekrutacyjne i decyzje o awansie nie prowadzą do dyskryminacji;
- dołączanie profilu wiekowego pracowników do raportów rocznych;
- angażowanie menedżerów kluczowych jednostek biznesowych w działania mające na celu dywersyfikację wiekową personelu;
- stworzenie obowiązkowego programu szkoleniowego dla menedżerów z zakresu dywersyfikacji personelu (scenki z podziałem na role), którego celem jest omówienie spraw związanych z wiekiem pracowników oraz innych problemów.



Strategia 6:
Upewnianie się, że dojrzały pracownicy potrafią efektywnie korzystać z nowych technologii i pomaganie im w zdobyciu odpowiednich umiejętności

Niektórzy z pracodawców są przekonani, że starsi pracownicy mają większe trudności w przyswajaniu nowych technologii. Jednak liczne badania wykazały, że sam wiek nie jest bezpośrednio związany z tempem nauki obsługi komputera w środowisku pracy. Niedawno przeprowadzona analiza wśród dojrzałych pracowników sieci Tesco dowiodła na przykład, że choć nie wszyscy ze starszych pracowników czuli się komfortowo z obsługą nowych urządzeń, wielu szybko się do nich przystosowało. Jednym z podstawowych czynników wpływających na szybkość nauki obsługi komputera jest motywacja⁴⁰.

Starsi pracownicy mają niekiedy problemy z nauką obsługi nowych urządzeń ze względu na ograniczenia związane z zaawansowanym wiekiem, takie jak niepełna sprawność ruchowa czy pogorszony wzrok. Dostępnych jest jednak wiele technologii „wspomagających”, jak na przykład urządzenia ułatwiające pracę osobom z wadą wzroku lub słuchu. Można również zacząć od znacznie prostszych zabiegów, takich jak zmiana wielkości czcionki czy innych funkcji wyświetlania, co jest praktyką powszechnie stosowaną – zwłaszcza w przypadku pracowników, którzy nie chcą być postrzegani jako osoby „z problemem”⁴¹.

Szkolenie starszego personelu, zwłaszcza w zakresie obsługi nowoczesnych urządzeń, powinno być priorytetem każdej firmy.

Strategia 7:
Rozpatrywanie kwestii nie w kategoriach „problemu ze starszymi pracownikami” lecz jako części ogólnego planu rozwoju personelu firmy

W firmie IBM w Wielkiej Brytanii analiza przyszłych potrzeb i klasyfikacja kluczowych zawodów według wieku wykazały, że w przyszłości w pewnych dziedzinach brakować będzie wykwalifikowanych pracowników, w szczególności projektantów architektury informatycznej. Problem ten nie wynikał jasno ze zbiorczych danych na temat profilu wiekowego pracowników. W odpowiedzi na braki związane z pewnymi zawodami firma IBM opracowała program polegający na organizowaniu szkoleń związanych z przekwalifikowaniem personelu oraz rozpoznawaniu grup pracowników, którzy mogliby skorzystać z takiego przedsięwzięcia, a także osób, które mogłyby te szkolenia prowadzić. Program zainicjowano w drugiej połowie 2005 r. i już po upływie roku osoby, które w nim uczestniczyły rozpoczęły nową ścieżkę kariery.

W wyniku tego przedsięwzięcia firma IBM przeprowadza obecnie szczegółowe analizy klasyfikacji według wieku i stanowiska w każdym z większych krajów, w których prowadzi działalność. Zajmuje się również opracowywaniem planów mających złagodzić ryzyko związane z nierównościami na tym polu. Robi to wszystko w ramach ogólnego programu rozwoju personelu firmy, wychodzi bowiem z założenia, że jest to problem biznesowy, a nie problem starszych pracowników⁴².

Konieczność zmian

Społeczność biznesowa mierzy się z własnym „czarnym scenariuszem” w postaci wzajemnie oddziałujących na siebie sił, takich jak coraz ostrzejsza konkurencja, niespodziewane przesunięcia na rynku czy rosnące wymagania klientów. Oprócz tego są również sprawy pracowników związane ze starzeniem się siły roboczej, jest postęp technologiczny, są kwestie regulacyjne i globalizacja.

To wszystko wymusza znaczne zmiany w społeczności biznesowej. Badania przeprowadzone przez IBM z udziałem ponad 750 prezesów z całego świata zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego wykazały, że prezesi ci nie są przestraszeni sytuacją i nie chcą się ograniczać do jako takiego radzenia sobie z zaistniałymi problemami⁴³. Czują oni potrzebę i obowiązek poszerzania własnych horyzontów w zakresie innowacji i poszukiwania mniej tradycyjnych form innowacyjności, patrzenia w każdym kierunku na innowacyjne pomysły oraz przyjęcia większej osobistej odpowiedzialności za promowanie innowacyjności w ich organizacjach i poza nimi.

Pracodawcy jako partnerzy i interesariusze mają kluczową rolę do odegrania, powinni więc podjąć odpowiednie kroki w celu rozwijania i utrzymywania personelu. Nie ma żadnego konkretnego modelu postępowania w tym zakresie, ale podstawowym czynnikiem wpływającym na dokonywanie zmian w firmach powinna być świadomość problemów i ich odpowiednie rozpoznanie (czego często jeszcze brakuje), a także wypracowanie odpowiednich planów i programów działania, których celem będzie analiza i zdefiniowanie obszarów wymagających zmian oraz wskazanie odpowiednich działań zaradczych, w tym:

- zatrudnianie i zatrzymywanie starszych pracowników,
- opracowywanie programów sprzyjających starszym pracownikom,
- podnoszenie umiejętności zawodowych starszych pracowników,
- lepsze planowanie rozwoju personelu,
- wspieranie pracowników (opieka nad dziećmi itp.).

Choć widoczne są przykłady dobrych praktyk, ogólne postępy w zakresie rozwiązywania problemów z zatrudnieniem w sektorze biznesowym są jak dotąd w najlepszym wypadku nierównomierne. Jest to podwójnie rozczarujące, oznacza bowiem, że społeczność biznesowa nie tylko nie jest w stanie chronić swoich własnych interesów, lecz również nie przyczynia się do ogólnej poprawy zdolności społeczeństwa do zapobiegania negatywnym skutkom procesu starzenia się siły roboczej. Problem ten jest wyjątkowo bolesny dla małych i średnich przedsiębiorstw.

³⁷ P. Euler, *Die vergessenen Manager trainieren* w: Personalführung 1998, str. 1.

³⁸ HM Land Registry – *Engaging with Line Managers*, <http://www.efaagediversity.org.uk/case-studies/hmlr1.htm>.

³⁹ Personnel Today Awards 2004, 4 września 2004, <http://www.personnel-today.co.uk/Articles/2004/09/14/25567/Personnel+Today+Awards+2004.htm>.

⁴⁰ Ch. Stoney, M. Roberts, *The case for older workers at Tesco: An examination of attitudes, assumptions and attributes*, Carleton University School of Public Policy and Administration, Working Paper, 2003 czerwiec, nr 53.

⁴¹ IBM research and customer contact.

⁴² *Living Longer, Living Better*, IBM & Lisbon Council report, 2007.

⁴³ IBM Business Consulting Services Expanding the Innovation Horizon, The Global CEO Study 2006, IBM Nowy Jork.

AKTYWIZACJA ZAWODOWA OSÓB 50+ W DZIAŁANIACH INSTYTUCJI RYNKU PRACY

– Krzysztof Rogowski

Wstęp

Nie od razu w najnowszej historii publicznych służb zatrudnienia problem aktywności zawodowej i zatrudniania osób w starszym wieku był odpowiednio postrzegany i rozumiany. W czasie ważnych, ale trudnych przemian społecznych i gospodarczych utrwaliła się sytuacja, w której osoby starsze mogły przechodzić w stan nieaktywności zawodowej i chętnie to czyniły. Potrzeba restrukturyzacji gospodarki nieefektywnej oraz duży napór osób młodych na rynek pracy spowodowały, że w pierwszej kolejności zwalniani byli pracownicy, którzy mogli mieć zagwarantowane dochody między innymi z tytułu przejścia na wcześniejszą emeryturę. W tamtych czasach usługi pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego dopiero zaczynały się rozwijać. Niewielkie środki, które można było przeznaczyć na aktywizację zawodową, nie pozwalały na podejmowanie skutecznych działań skierowanych do wszystkich grup społecznych i zawodowych. Z jednej strony ludzie traciли pracę, odchodząc z upadających lub restrukturyzowanych przedsiębiorstw, z drugiej – istniał ogromny napór młodzieży na rynek pracy. W konsekwencji o osobach po 50. roku życia nikt nie myślał. Dostępne wówczas instrumenty aktywizacji kierowano do pracowników tracących pracę, młodzieży i osób niepełnosprawnych. Po 2000 r., a szczególnie po 2004 r., wraz z wejściem naszego kraju do Unii Europejskiej, sytuacja zaczęła się zmieniać. Dostrzeżono problem starzejącego się społeczeństwa i perspektywę zmniejszania się zasobów pracy. W nowej ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy⁴⁴ zwrócono uwagę na potrzebę aktywizacji osób 50+, włączając ich do wyróżnionej grupy osób szczególnie zagrożonych bezrobociem.

Obecnie publiczne służby zatrudnienia dysponują wieloma możliwościami wspierania aktywizacji zawodowej i zatrudniania wszystkich zarejestrowanych osób bezrobotnych. Mają coraz większy potencjał świadczenia usług, zatrudniają wysoko wykwalifikowaną kadrę – pośredników pracy, doradców zawodowych, specjalistów do spraw rozwoju zawodowego.



Usługi te są coraz lepiej dostępne, a szeroka paleta różnych instrumentów i form wspierania aktywizacji i zatrudnienia jest uzupełniana o działania podejmowane przez organizacje niepubliczne – instytucje szkoleniowe i agencje zatrudnienia. Część z tych instrumentów wspierania aktywności zawodowej i zatrudnienia jest skierowana szczególnie do osób bezrobotnych, poszukujących pracy i pracowników w wieku od 45+ do 50+. Oprócz dotychczasowego źródła finansowania większości działań aktywizacyjnych podejmowanych na rzecz tych osób (Funduszu Pracy) pojawiła się dodatkowa możliwość – realizacja projektów z Europejskiego Funduszu Społecznego. W niniejszym rozdziale podjęto próbę dokonania krótkiego przeglądu dostępnych usług i instrumentów aktywizacji zawodowej osób powyżej 50. roku życia.

Instytucje rynku pracy

Instytucje rynku pracy realizują zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, aktywizacji zawodowej oraz łagodzenia negatywnych skutków bezrobocia. Celem ich działalności jest dążenie do pełnego i produktywnego zatrudnienia poprzez podejmowanie inicjatyw na rzecz rozwoju zasobów ludzkich, osiągnięcia wysokiej jakości pracy, wzmacniania integracji i solidarności społecznej oraz zwiększania mobilności na rynku pracy.

Po raz pierwszy uregulowano sytuację prawną instytucji rynku pracy w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Zgodnie z nią do instytucji rynku pracy należą publiczne służby zatrudnienia, Ochotnicze Hufce Pracy, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe oraz instytucje dialogu społecznego i partnerstwa lokalnego. Wszystkie wymienione instytucje, oprócz Ochotniczych Hufców Pracy, mogą świadczyć usługi i wspierać procesy aktywizacji osób starszych na rynku pracy.

Osoby znajdujące się w szczególnej sytuacji na rynku pracy, czyli 50+

Obowiązująca ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z kwietnia 2004 r. wprowadziła liczne nowe rozwiązania wspierające osoby bezrobotne na rynku pracy, które mają istotne znaczenie dla osób bezrobotnych powyżej 50. roku życia. Po raz pierwszy w ustawie określono i wyróżniono grupy osób, które są w szczególnej sytuacji na rynku pracy ze względu na wiek. Do objętych poprzednimi ustawami absolwentów i osób niepełnosprawnych dodano m.in. osoby bezrobotne powyżej 50. roku życia.

W stosunku do tych osób urzędy pracy są zobowiązane do podejmowania działań aktywizacyjnych, które nie mają wynikać z dobrej woli pracowników urzędu, lecz z konkretnych zapisów ustawowych. Takim bezrobotnym pracownicy urzędu powinni w okresie do 6 miesięcy od dnia rejestracji przedstawić propozycję zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej. Ważną kwestią jest również to, że zatrudnienie na podstawie umowy o pracę traktowane jest na równi z umowami cywilnoprawnymi i agencyjnymi. Taki zapis przynajmniej widnieje w ustawie, jednak w praktyce urzędów pracy takich umów jest niewiele i wydaje się, że cały czas są one traktowane, szczególnie przez same osoby bezrobotne, jako gorszy odpowiednik umowy o pracę. W sytuacji, gdy urząd nie dysponuje odpowiednią ofertą zatrudnienia, powinien w tym okresie przedstawić osobie po 50. roku życia propozycję szkolenia, stażu, szkolenia zawodowego dla dorosłych, zatrudnienia w ramach prac interwencyjnych lub robót publicznych. Wybór odpowiednich form aktywizacji jest wypadkową wielu różnych czynników.

Publiczne służby zatrudnienia

Publiczne służby zatrudnienia to organy zatrudnienia (np. organem w powiecie jest starosta, a w województwie – marszałek województwa), powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy oraz urząd obsługujący ministra. Duży wpływ na sytuację na regionalnym rynku pracy ma wojewódzki urząd pracy, który realizuje zadania marszałka i zarządu województwa w zakresie promocji zatrudnienia na regionalnym rynku pracy. Dysponując odpowiednimi kompetencjami oraz zarządzając znaczącymi środkami krajowymi (pochodzącymi ze środków Funduszu Pracy) i europejskimi (pochodzącymi z Europejskiego Funduszu Społecznego), wojewódzki urząd pracy jest głównym kreatorem polityki w zakresie zatrudnienia w danym regionie.

Kluczowe kompetencje, umożliwiające aktywizację osób bezrobotnych i poszukujących pracy, mają **powiatowe urzędy pracy**, co uregulowane jest we wspomnianej ustawie o promocji zatrudnienia. Oprócz ogólnodostępnych dla wszystkich osób bezrobotnych tzw. podstawowych usług rynku pracy, do których należy pośrednictwo pracy wraz z usługą EURES, poradnictwo zawodowe, szkolenia oraz pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy, istnieją jeszcze instrumenty wspierające te usługi (np. zwrot kosztów dojazdu) oraz różne formy zatrudnienia wspieranego i aktywizacji tych osób, które są w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Niektóre z tych instrumentów są specjalnie skierowane do osób powyżej 45. lub 50. roku życia i im poświęcono więcej uwagi.

Podstawowe usługi rynku pracy

Pośrednictwo pracy – w ramach tej usługi można korzystać z informacji o dostępnych ofertach na lokalnym rynku pracy (rozumianym jako powiatowy), ale nie tylko. Dzięki współdziałaniu urzędów pracy dostępne są również aktualne oferty pracy z całego regionu i kraju. Coraz bardziej nowoczesne i zaawansowane technologie informatyczne oraz wdrożone standardy świadczenia tych usług mają wpływ na wzrost jakości ich świadczenia. Usługi pośrednictwa muszą spełniać podstawowe zasady: dostępności – dla wszystkich zainteresowanych pracodawców i poszukujących pracy; jawności – każde zgłoszone miejsce pracy musi być podane do wiadomości publicznej; dobrowolności – wolność od przymusu korzystania; równości – zakaz dyskryminacji w udzielaniu pomocy osobom poszukującym zatrudnienia m.in. ze względu na wiek. Usługi pośrednictwa pracy są również świadczone przez prywatne agencje pośrednictwa pracy.

⁴⁴ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 2008 r. nr 69, poz. 415, z późn. zm.).

Usługi EURES – to pośrednictwo pracy realizowane przez publiczne służby zatrudnienia na terenie państw będących członkami Unii Europejskiej, Europejskiego Obszaru Gospodarczego lub państw niebędących stronami umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym, związane ze swobodnym przepływem pracowników. Dzięki tej współpracy w każdym powiatowym urzędzie pracy są dostępne aktualne oferty z wymienionych krajów, zweryfikowane przez odpowiednich specjalistów publicznych służb zatrudnienia. Ponadto, zainteresowani mogą uzyskać informacje o warunkach podejmowania zatrudnienia i warunkach życia za granicą. Ta usługa może być polecana szczególnie osobom, które wykonują konkretny zawód potwierdzony certyfikatem oraz odpowiednim doświadczeniem.

Poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa – to usługa świadczona przez doradców zawodowych osobom bezrobotnym, poszukującym pracy, a w pewnym zakresie również osobom zatrudnionym i pracodawcom. Wykorzystując odpowiednie narzędzia i wiedzę, doradcy zawodowi mogą pomóc klientowi w wyborze odpowiedniego miejsca zatrudnienia i zawodu, zbadać uzdolnienia i poszczególne predyspozycje zawodowe, udzielić informacji o rynku pracy, dostępnych szkoleniach czy skierować na specjalistyczne (np. wysokościowe) badania. Z tych usług mogą również korzystać pracodawcy i ich pracownicy.

Pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy – polega na przygotowywaniu osób bezrobotnych i poszukujących pracy do lepszego radzenia sobie z szukaniem i podejmowaniem zatrudnienia przez: uczestnictwo w szkoleniach z zakresu umiejętności poszukiwania pracy, uczestnictwo w zajęciach aktywizacyjnych, dostęp do informacji i elektronicznych baz danych służących uzyskaniu umiejętności poszukiwania pracy i samozatrudnienia. Pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy jest udzielana przez powiatowe urzędy pracy, między innymi w ramach zajęć Klubów Pracy oraz przez Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej przy wojewódzkich urzędach pracy.

Rozwój zawodowy 50+, czyli koszyk różnych możliwości

Duży wybór dostępnych możliwości zdobywania i rozwoju kwalifikacji przez osoby bezrobotne, a także wzrost dostępności tych usług oraz instrumentów dla osób powyżej 50. roku życia pozwala w praktyce realizować podejście *life long learning* – uczenia się przez całe życie.

Jeżeli głównym problemem zawodowym osoby 50+ jest brak kwalifikacji zawodowych, potrzeba ich podniesienia lub zmiany, to może ona zdecydować się na jedną z wielu możliwych form oferowanych przez urzędy pracy lub instytucje szkoleniowe czy agencje zatrudnienia. Największe możliwości aktywizacji bezrobotnych poprzez wspieranie rozwoju zawodowego mają jednak urzędy pracy, głównie z tego powodu, że dysponują odpowiednimi środkami publicznymi (Funduszem Pracy) na pokrycie kosztów zastosowania tych usług czy instrumentów. Wybór konkretnej propozycji będzie zależał od poziomu wykształcenia i uzasadnienia celowości skorzystania z takiej pomocy. Za rozwój zawodowy odpowiedzialny jest przede wszystkim sam zainteresowany i to jego inicjatywa będzie miała znaczenie i wpływ na ostateczne rezultaty. Z możliwości skorzystania z wybranych form rozwoju zawodowego mogą skorzystać również pracownicy oraz osoby wykonujące inną pracę zarobkową, które są w wieku powyżej 45 lat, a koszty ich szkoleń czy studiów podyplomowych mogą być pokryte z Funduszu Pracy. Warunkiem koniecznym jest rejestracja w urzędzie pracy w charakterze osoby poszukującej zatrudnienia.

Organizacja szkoleń oraz kierowanie odpowiednich osób na szkolenia odbywa się zgodnie z zasadą równości, między innymi ze względu na wiek. Nie można ograniczyć dostępu do szkoleń osobom 50+ nawet w okresie przedemerytalnym. Udział w szkoleniach organizowanych przez urząd jest bezpłatny, a uczestnicy szkolenia otrzymują stypendium szkoleniowe. Szczególnie wyróżnieni są uczestnicy powyżej 50. roku życia, którym przysługuje zasiłek zwiększony do 120% zasiłku dla osób bezrobotnych. Dla osób w tym wieku jest to dodatkowa zachęta do uczenia się. Urząd pracy organizuje i inicjuje szkolenia w formie grupowej dla zarejestrowanych osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Corocznie ustalany jest i podawany do publicznej wiadomości plan szkoleń, a w terminach wskazanych w planie szkoleń prowadzony jest nabór uczestników. W tym przypadku to urząd decyduje o wyborze formy oraz tematyki szkoleń. Osoby, które chcą skorzystać z oferty szkolenia indywidualnego, mogą wskazać konkretnie, jakie szkolenie będzie im potrzebne, ale muszą uzasadnić celowość skierowania ich na to szkolenie. Co ważne – nie trzeba wykazać się uprawdopodobnieniem zatrudnienia przez przyszłego pracodawcę.

Możliwość sfinansowania kosztów niezbędnych do zatrudnienia egzaminów zawodowych, tytułów zawodowych i licencji przez urząd bezrobotnemu lub osobie poszukującej pracy, będącej jednocześnie w wieku powyżej 45 lat, ma duże znaczenie dla osób z doświadczeniem zawodowym. Finansowanie to odbywa się na wniosek osoby zainteresowanej i ma miejsce w przypadku uprawdopodobnienia zatrudnienia jej po uzyskaniu wymaganych uprawnień lub uprawdopodobnienia podjęcia własnej działalności gospodarczej. Posiadanie uprawnień znacznie zwiększa szansę na podjęcie bardziej atrakcyjnej pracy.

Przygotowanie zawodowe dorosłych jest kolejnym instrumentem rozwoju zawodowego i kształcenia osób dorosłych. Jest bardziej ukierunkowane na naukę umiejętności praktycznych. Ten niedawno uregulowany prawnie instrument opiera się na doświadczeniach związanych z uczeniem zawodu oraz wykonywaniem pracy poprzez połączenie praktycznego kształcenia, odbywającego się u pracodawcy, i zorganizowanego kształcenia teoretycznego (maks. 20%). Przygotowanie zawodowe realizowane jest w ramach tzw. praktycznej nauki zawodu, trwającej 12-18 miesięcy i umożliwia przystąpienie do egzaminu kwalifikacyjnego na tytuł zawodowy lub czeladniczy. Można też uczyć się krócej (3-6 miesięcy) w ramach przygotowania do zawodu, pozwalającego na zdobycie wybranych umiejętności zawodowych. Uczestnikami przygotowania zawodowego mogą być wszystkie osoby bezrobotne, także 50+. Urzędy pracy mają jeszcze stosunkowo niewielkie doświadczenia w stosowaniu tego instrumentu. W odniesieniu do 50+ ten instrument można polecić szczególnie tym osobom, które nie mają żadnego zawodu, wstępują na rynek pracy po raz pierwszy, są zagrożone wykluczeniem społecznym ze względu na inne dodatkowe czynniki lub podjęły decyzję o zmianie wykonywanego dotychczas zawodu. Uczestnikowi wypłacane jest stypendium szkoleniowe, a pracodawca może pokryć część kosztów rzeczowych związanych z organizacją kształcenia oraz otrzymać premię po jego zakończeniu, pod warunkiem że kształcony zda wszystkie wymagane programem egzaminy. Instrument jest ciekawy, specyficzny i kompleksowy. Wymaga dużego zaangażowania ze strony pracodawcy i urzędu oraz staranności w podejmowaniu decyzji, jak i wykształcenia odpowiedniej motywacji do dłuższego uczenia się u osoby 50+, ale daje lepszą perspektywę zatrudnienia. Niewykluczone, że pracodawca, który jest zainteresowany takim kształceniem, zaoferuje uczestnikowi pracę po zakończeniu okresu nauki.

Posiadanie rynkowego zawodu lub umiejętności oraz zdobyte kwalifikacje i doświadczenie zwiększą szansę uczestnika na zatrudnienie na rynku pracy w przyszłości.

Dofinansowanie studiów podyplomowych jest instrumentem dostępnym dla osób z wyższym wykształceniem. Urząd pracy może sfinansować do 100% wysokości udokumentowanych kosztów studiów podyplomowych, nieprzekraczających 300% przeciętnego wynagrodzenia. W okresie uczestnictwa w zajęciach przewidzianych programem studiów można także otrzymywać stypendium w wysokości 20% zasiłku dla bezrobotnych (stypendium nie przysługuje osobom poszukującym pracy).

Pożyczki szkoleniowe to pożyczki udzielane na sfinansowanie kosztów szkolenia, przyznawane na wniosek bezrobotnego lub poszukującego pracy w celu umożliwienia podjęcia lub utrzymania zatrudnienia bądź innej pracy zarobkowej. Pożyczkę w maksymalnej wysokości 400% przeciętnego wynagrodzenia trzeba spłacić w okresie do 18 miesięcy. Pożyczka szkoleniowa może być przeznaczona na szkolenie specjalistyczne i ogólne.

Formy aktywizacji i wspierania zatrudnienia osób bezrobotnych i poszukujących pracy finansowane z Funduszu Pracy

Staż jest instrumentem wspierającym adaptację i uczenie się w miejscu pracy. Coraz większe znaczenie ma nie tylko odpowiednia wiedza, lecz także umiejętność wykorzystania jej w praktyce. Staż zawodowy odpowiada na taką potrzebę. Polega on na nabywaniu przez bezrobotnego praktycznych umiejętności wykonywania pracy bez nawiązania stosunku pracy pomiędzy pracodawcą i bezrobotnym. Pozwala na zdobycie doświadczenia zawodowego na stanowisku pracy, a osobom powyżej 50. roku życia – na przejście procesu adaptacji lub readaptacji do środowiska pracy i stanowiska. Staż może trwać 3-6 miesięcy. Odbywa się na podstawie umowy zawartej pomiędzy pracodawcą a urzędem pracy. Integralną częścią tej umowy jest program stażu – adaptacji w miejscu pracy i na stanowisku pracy. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa opiekun stażysty. Uczestnik stażu otrzymuje stypendium w wysokości 120% zasiłku dla osób bezrobotnych. Staż zawodowy bywa najczęściej kojarzony z osobami młodymi i w ich przypadku, ze względu na brak doświadczenia zawodowego, ustawodawca przewidział możliwość wydłużenia okresu odbywania stażu do 12 miesięcy.

Cele stażu zawodowego w odniesieniu do osób 50+ mogą być różne w zależności od indywidualnej sytuacji zawodowej i społecznej – np. zdobycie doświadczenia w nowo uzyskany zawodzie lub reintegracja zawodowa po długiej przerwie w zatrudnieniu.

Prace interwencyjne wspierają zatrudnienie w sytuacji, gdy brakuje odpowiedniej propozycji pracy dla osoby bezrobotnej. Są formą zachęty finansowej dla pracodawców i mają na celu skłonienie ich do zatrudnienia bezrobotnego. Prace interwencyjne, inaczej nazywane zatrudnieniem wspieranym lub subsydiowanym, kierowane są do osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Zazwyczaj trwają do 6 miesięcy lub, w przypadku refundacji co drugi miesiąc, do 12 miesięcy. W ramach umowy z urzędem pracy pracodawca może otrzymać częściową refundację kosztów zatrudnienia i odpowiadających mu składek na ubezpieczenie społeczne do wysokości zasiłku dla osób bezrobotnych w zamian za zatrudnienie osoby bezrobotnej. W stosunku do osób powyżej 50. roku życia okres zatrudnienia może zostać wydłużony do 24 miesięcy lub nawet 4 lat, gdy refundacja będzie dokonywana co drugi miesiąc. Dodatkowo pracodawca, który jest przedsiębiorcą, może łączyć tę refundację z refundacją kosztów wyposażenia lub wyposażenia utworzonego stanowiska pracy. Ze względu na przepisy o pomocy publicznej i ograniczenia dotyczące intensywności tej pomocy, im wyższe wynagrodzenie będzie wypłacał 50-latkowi pracodawca w ramach umów, tym wyższą refundację może otrzymać. Na wyższą refundację mogą również liczyć ci bezrobotni, którzy spełniają warunki do otrzymania świadczenia przedemerytalnego. Kierując bezrobotnych do prac interwencyjnych, starosta powinien wziąć również pod uwagę ich wiek i stan zdrowia oraz rodzaje uprzednio wykonywanej pracy. Pracodawca, który zdecydował się na dalsze zatrudnienie pracownika interwencyjnego (na co najmniej dalszych 6 miesięcy), może otrzymać jednorazową refundację kosztów tego zatrudnienia. Instrument ten wydaje się bardzo atrakcyjny ze względu na okres refundacji i możliwość łączenia refundacji wydatków inwestycyjnych z refundacją kosztów zatrudnienia. Mogą się jednak pojawić pewne problemy, wśród których najważniejszym jest pomoc publiczna i wynikające z jej otrzymania obowiązki sprawozdawcze. To, co dla osób 50+ decyduje o atrakcyjności tego instrumentu (możliwa długość refundowanego zatrudnienia), dla pracodawców stanowi większe ryzyko ze względu na dłuższe związanie się umowami, zarówno z pracownikiem, jak i z urzędem.



Refundacja składek na ubezpieczenie społeczne dotyczy pracodawców, którzy zatrudniali skierowanego bezrobotnego w pełnym wymiarze czasu pracy przez okres co najmniej 12 miesięcy, a po upływie 12 miesięcy skierowany bezrobotny nadal pracował u tego pracodawcy. Refundacja ma charakter jednorazowy.

Refundacja kosztów wyposażenia lub wyposażenia miejsca pracy to pomoc finansowa, jakiej może udzielić powiatowy urząd pracy w związku ze stworzeniem lub przystosowaniem stanowiska pracy i zatrudnieniem na tym stanowisku skierowanego bezrobotnego. Wysokość dofinansowania nie może przekroczyć 6-krotnego przeciętnego wynagrodzenia. Pracodawca ubiegający się o refundację musi spełnić określone warunki i utrzymać stanowisko pracy przez okres do 24 miesięcy.

Instrumenty integracji społeczno-zawodowej osób 50+

W grupie 50+ są osoby, dla których wiek nie jest jedynym czynnikiem powodującym długotrwałe bezrobocie. Problemy, które je wywołują, zwiększają prawdopodobieństwo wykluczenia społecznego tych osób. Instrumenty integracji społeczno-zawodowej, gdy są odpowiednio zastosowane i poprzedzone usługami poradnictwa zawodowego lub zajęciami aktywizacyjnymi, pozwalają osobom 50+ wrócić na rynek pracy. Zastosowanie tych instrumentów powinno odbywać się w ścisłej współpracy z samorządami, instytucjami pomocy społecznej i lokalnymi instytucjami oraz organizacjami pozarządowymi.

Prace społecznie użyteczne, chociaż nie są wprost adresowane do 50+, mogą znaleźć zastosowanie także w tej grupie.

Warto o nich wspomnieć z wielu powodów, chociażby dlatego, że są istotnym instrumentem aktywizacji społeczno-zawodowej tych osób bezrobotnych, które znalazły się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy. Warunkiem skierowania do wykonywania pracy jest niepobieranie zasiłku i jednocześnie korzystanie ze świadczeń pomocy społecznej. Celem zatrudnienia jest stopniowy powrót na rynek pracy oraz szansa na zdobycie doświadczenia zawodowego i stworzenie możliwości uzyskania dochodu z pracy przez osoby korzystające z tych świadczeń. Prace te są organizowane przez gminy na rzecz mieszkańców, blisko miejsca zamieszkania bezrobotnego, w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej, organizacjach pozarządowych lub instytucjach działających na rzecz społeczności lokalnych. Uczestnicy pracują zaledwie przez 10 godzin tygodniowo w zamian za ekwiwalentne świadczenie. Samoistne zastosowanie prac społecznie użytecznych przynosi mniejsze rezultaty, dlatego aktywizacja bezrobotnych poprzez udział w tych pracach jest często jednym z elementów kontraktu socjalnego i stanowi dobrą okazję do współpracy pomiędzy urzędami pracy a ośrodkami pomocy społecznej w obszarze integracji społeczno-zawodowej osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Roboty publiczne kojarzą się zazwyczaj z fizyczną pracą na rzecz gminy, wykonywaną przez osoby bezrobotne. Tak może być, ale nie musi. Roboty publiczne muszą być wprawdzie organizowane i współfinansowane przez gminy lub wymienione w ustawie inne podmioty (np. związane z ochroną zdrowia, pomocą społeczną), ale zatrudnieni mogą pracować również na stanowiskach administracyjnych czy związanych z dozorem. Zatrudnienie, w przeciwieństwie do prac społecznie użytecznych, odbywa się na podstawie umowy o pracę i za co najmniej najniższe wynagrodzenie. Roboty publiczne mogą trwać do 6 lub do 12 miesięcy, jeżeli refundowany jest co drugi miesiąc. Pracodawca – organizator robót ostatecznie decyduje o wysokości wypłacanego wynagrodzenia, ale musi wziąć pod uwagę, że urząd pracy może zrefundować koszty tego zatrudnienia w maksymalnej wysokości do połowy przeciętnego wynagrodzenia wraz z odpowiadającymi mu składkami na ubezpieczenie społeczne. Kierując osoby do robót publicznych, urząd musi stosować zasadę odpowiedniego stanowiska pracy, np. ze względu na wykształcenie. Nie stosuje się jej w stosunku do osób, które są jednocześnie długotrwałe bezrobotne.

Dodatkowe instrumenty wspierające podstawowe usługi rynku pracy i wybrane instrumenty aktywizacyjne

Mają one na celu zwiększenie mobilności osób bezrobotnych i poszukujących pracy na rynku pracy oraz częściowe usunięcie barier w korzystaniu z wybranych instrumentów aktywizacyjnych. O zwrot kosztów przejazdu i zakwaterowania może ubiegać się bezrobotny w związku ze skierowaniem go przez urząd do podjęcia pracy, odbywaniem u pracodawcy stażu, szkoleniem lub uczestnictwem w zajęciach z zakresu poradnictwa zawodowego. Zwrot kosztów zakwaterowania przysługuje w sytuacji, gdy łączny czas dojazdu z miejsca zamieszkania bezrobotnego do miejsca odpowiedniej aktywizacji i z powrotem przekracza 3 godziny. Decyzję w tych sprawach podejmuje starosta i ma ona charakter fakultatywny. Może on wyrazić zgodę na refundację lub jej odmówić, niezależnie od spełnienia warunków formalnych. Trzecim instrumentem jest zwrot kosztów opieki nad dzieckiem lub dziećmi do lat 7 lub osobą zależną, która ze względu na stan zdrowia wymaga stałej opieki.

Jednorazowe środki na podjęcie działalności gospodarczej popularnie nazywane dotacją.

To instrument aktywizacyjny kierowany do wszystkich osób bezrobotnych zainteresowanych podjęciem własnej działalności gospodarczej, umożliwiający m.in. pokrycie kosztów pomocy prawnej, doradztwa i konsultacji. Osoby, które podlegają społecznemu ubezpieczeniu rolników, mogą przeznaczyć otrzymaną dotację na zakup ziemi, o ile spełnią dodatkowe warunki. Kwota, jaką otrzymuje osoba bezrobotna na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, może wynosić równowartość 6-krotnego przeciętnego wynagrodzenia. Dotację uzyskuje się także na utworzenie spółdzielni socjalnej lub przystąpienie do już istniejącej spółdzielni. Wysokość dotacji przeznaczonych na taki cel wynosi odpowiednio 4-krotność i 3-krotność przeciętnego wynagrodzenia. Szczegółowe wymagania dotyczące udzielanych dotacji znajdują się w odpowiednich regulaminach urzędów pracy. Osoba, która otrzymała dotację, ma obowiązek prowadzenia działalności przez co najmniej 12 miesięcy. Niespełnienie tego warunku wiąże się ze zwrotem otrzymanych środków. Zachętę dla 50+ i nie tylko stanowi również możliwość skorzystania z ulgi na opłacanie składek na ubezpieczenie społeczne przez okres 2 lat; dotyczy to osób, które wcześniej nie prowadziły działalności gospodarczej.

Regulacja ta znacząco wpływa na obniżenie ryzyka związanego z uruchomieniem działalności, pozwala przedsiębiorcom czy samozatrudnionym na dotarcie do przyszłych klientów i zbudowanie sobie takiej pozycji rynkowej, która może zapewnić opłacalność i trwałość przedsięwzięcia. Stosunkowo duża dostępność tych środków w urzędach sprawia, że forma ta staje się coraz bardziej popularna i jest chętnie wykorzystywana, szczególnie wtedy, gdy następuje pogorszenie sytuacji na rynku pracy, a znalezienie odpowiedniego zajęcia jest trudniejsze.

Instrumenty dotyczące rozwoju zasobów ludzkich nie są wprawdzie instrumentami aktywizacji osób bezrobotnych, jednak ze względu na ich istotne znaczenie związane z kwalifikacjami osób po 45. roku życia warto choć krótko o nich wspomnieć. Stosowanie tych instrumentów zwiększa szanse pracowników w starszym wieku na dostosowanie się do zmian i zmniejsza ryzyko zwolnienia takich pracowników przez pracodawcę ze względu na niskie, nieaktualne lub nieodpowiadające potrzebom kwalifikacje. Warunkiem skorzystania ze środków Funduszu Pracy jest utworzenie przez pracodawcę **Funduszu Szkoleniowego**, co wymaga świadomości, wiedzy i istnienia kultury organizacyjnej nastawionej na rozwój pracowników. W przypadku osób 45+ refundacja szkolenia może wynieść do 80% jego kosztów, przy całkowitym koszcie szkolenia pracownika do wysokości 300% przeciętnego wynagrodzenia. W sytuacji gdy szkolenie trwa ponad 22 dni robocze, a pracodawca udzieli pracownikowi płatnego urlopu na czas trwania szkolenia, urząd pracy może skierować na wolne miejsce pracy bezrobotnego i pokryć za niego koszty zatrudnienia do wysokości 40% przeciętnego wynagrodzenia. **Rotacja pracy** może się odbywać pomiędzy pracownikami w starszym wieku, a sam mechanizm zawierający różne instrumenty aktywizacji (szkolenie, zatrudnienie subsydiowane) może być uzupełniany o inne usługi rynku pracy. Jest to mechanizm rozwoju zawodowego (szkolenia), rozwoju zasobów ludzkich u pracodawcy oraz integracji osób znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy.

Dodatek aktywizacyjny jest świadczeniem finansowym o charakterze motywacyjnym, zachęcającym do podjęcia lub utrzymania zatrudnienia przez osoby bezrobotne mające prawo do zasiłku dla bezrobotnych. Forma dodatku odzwierciedla pogląd, że praca jest ważniejsza niż bezrobocie, nawet jeżeli uzyskiwane wynagrodzenie nie daje pełnej satysfakcji.

Wypłacany jest on na wniosek osoby bezrobotnej, która z własnej inicjatywy lub w wyniku skierowania przez urząd pracy podjęła zatrudnienie. Wysokość dodatku może wynosić maksymalnie do 50% zasiłku dla osób bezrobotnych. Z możliwości ubiegania się o ten dodatek są wykluczone osoby bezrobotne, które zostały skierowane do pracy wspieranej przez urząd pracy, podjęły zatrudnienie u tego samego pracodawcy lub u pracodawcy zagranicznego.

Program specjalny jest ciekawym, lecz trudnym i nietypowym instrumentem aktywizacji. Ma on na celu aktywizację osób w rozumieniu grupy społecznej, które na podstawie przeprowadzonych badań i analiz zostały wyłonione przez starostę do udziału w programie. Mogą to być między innymi osoby w wieku powyżej 45. roku życia. Uruchomienie programu wymaga zgody Rady Zatrudnienia. Nakłady, jakie można ponieść na jednego uczestnika programu specjalnego, wynoszą 10-krotność przeciętnego wynagrodzenia. Możliwość realizacji programu przez okres dłuższy niż jeden rok budżetowy, konieczność wyodrębnienia środków, zdefiniowania problemów i celów oraz określenia zadań i ich sekwencji, a także większa swoboda w doborze instrumentów potrzebnych do aktywizacji pozwalają na bardziej indywidualne i kompleksowe podejście do uczestników takiego projektu.

Oferta agencji zatrudnienia, dotycząca aktywizacji i zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia

Agencje zatrudnienia są niepublicznymi jednostkami organizacyjnymi świadczącymi usługi w zakresie pośrednictwa pracy, pośrednictwa pracy za granicą u pracodawców zagranicznych, poradnictwa zawodowego, doradztwa personalnego i pracy tymczasowej. Mimo iż agencje są firmami prywatnymi, ich usługi świadczone osobom bezrobotnym są w większości bezpłatne. Wyjątek stanowi zagraniczne pośrednictwo pracy. Jedynie pracodawcy korzystający z usług agencji zatrudnienia płacą za te usługi. Dodatkowy obowiązek wpisania agencji zatrudnienia do rejestru prowadzonego przez marszałka województwa daje większe zabezpieczenie jej klientom ze względu na pełniony nadzór i stałą kontrolę ze strony administracji. Możliwość aktywizacji osób 50+ przez agencję zatrudnienia wynikają również z ustawy o promocji zatrudnienia, a urzędy pracy i agencje mają obowiązek ze sobą współpracować.

Starosta może zawrzeć umowę z agencją zatrudnienia na doprowadzenie skierowanego bezrobotnego 50+ do zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy przez okres co najmniej roku. W zamian za zatrudnienie agencja może otrzymać środki z Funduszu Pracy w wysokości do 150% przeciętnego wynagrodzenia za każdą zatrudnioną osobę. Część z tej kwoty – 30% – agencja może otrzymać w dniu podpisania umowy, a 50% – po skierowaniu i zawarciu umowy z osobą bezrobotną. Niespełnienie warunków umowy powoduje zwrot otrzymanych środków, z wyjątkiem takich sytuacji, kiedy rozwiązanie umowy z pracownikiem nastąpiło z przyczyn niezależnych od pracodawcy (art. 52 kodeksu pracy). Na agencji spoczywają wszelkie obowiązki związane z przygotowaniem bezrobotnego do podjęcia zatrudnienia, w tym zapewnienie wymaganych szkoleń i uprawnień do wykonywania określonej pracy.

Instytucje szkoleniowe oferują szkolenia dla osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Mogą być one zarówno publiczne (np. Centra Kształcenia Praktycznego najczęściej działające przy szkołach ponadgimnazjalnych), jak i niepubliczne (zdecydowana większość). Instytucje te często realizują swoją ofertę szkoleniową w ramach zleceń publicznych, np. ze środków pochodzących z Funduszu Pracy, którego dysponentem jest starosta i działający w jego imieniu dyrektor urzędu pracy. Warto także wspomnieć, że nie tylko urzędy pracy dysponują takimi instrumentami. Firmy i organizacje zajmujące się szkoleniami, korzystając z ze środków EFS, prowadzą wiele interesujących projektów szkoleniowych, w ramach których proponują atrakcyjne szkolenia zawodowe odpowiadające aktualnym potrzebom rynku pracy. Często inspirację do zaplanowania projektu szkoleniowego stanowi problem i potrzeba konkretnego przedsiębiorstwa, w którym brakuje osób o odpowiednich kwalifikacjach. Część oferty szkoleniowej jest kierowana również do osób po 50. roku życia. Szkolenia otwarte realizowane przez instytucje szkoleniowe muszą być odpowiednio wcześniej wpisane do ogólnodostępnej bazy: <http://www.inwestycjawkadry.info.pl/>. Szkolenia te (również studia podyplomowe) są bezpłatne dla osób pozostających bez zatrudnienia. Dodatkową motywację do powiązania propozycji szkoleniowych oferowanych przez te instytucje z rynkiem pracy stanowi możliwość otrzymania jednorazowej kwoty w wysokości do 50% minimalnego wynagrodzenia za pracę za każdego skierowanego bezrobotnego uczestniczącego w szkoleniu, który wskutek działań tej instytucji szkoleniowej podjął w ciągu 30 dni od dnia ukończenia szkolenia zatrudnienie lub inną pracę zarobkową i wykonuje ją co najmniej przez 6 miesięcy.

Otrzymanie refundacji Funduszu Pracy wymaga zawarcia umowy pomiędzy starostą a instytucją szkoleniową.

Problematyką rynku pracy zajmuje się też wiele organizacji pozarządowych, które wspierają osoby bezrobotne w przygotowaniu do podjęcia zatrudnienia lub pomagają im rozpocząć własną działalność gospodarczą. Należą do nich np. ośrodki zrzeszone w Krajowym Systemie Usług. Wzrasta również znaczenie dialogu społecznego i partnerstwa lokalnego. Organizacje i instytucje zajmujące się problematyką rynku pracy – organizacje związków zawodowych, pracodawców i bezrobotnych oraz organizacje pozarządowe współpracujące z publicznymi służbami zatrudnienia w zakresie realizacji zadań określonych ustawą – mogą i powinny realizować wspólne inicjatywy na rzecz rynku pracy. Kluczową rolę w inicjowaniu tej współpracy powinny odgrywać samorządy lokalne i regionalne. W ustawie o promocji zatrudnienia znajdują się specjalne zachęty do tworzenia partnerstw na rzecz rynku pracy. Partnerstwa mogą powstawać także na rzecz aktywizacji i zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia.

Możliwości aktywizacji zawodowej osób 50+ a PO KL⁴⁵

Problem niskiej aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia jest wspólnym problemem europejskim. Wycofywanie się osób w tym wieku z rynku pracy oraz zmniejszająca się liczba młodych osób wkraczających na rynek pracy powoduje łatwy do przewidzenia, ale trudny do zmiany proces starzenia się Europy. Program Operacyjny Kapitał Ludzki, finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, zachęca do realizacji i finansowania działań podejmowanych na rzecz aktywizacji zawodowej 50+ oraz stwarza różne możliwości w tym kierunku.

Trzeba jednak zauważyć, że nie ma w PO KL wyodrębnionego działania kierowanego tylko do osób w starszym wieku. Pięćdziesięciolatkowie są natomiast wskazywani w wielu działaniach PO KL jako grupa docelowa, a odpowiedni dostęp do wsparcia zapewnia się jej poprzez tworzone kryteria strategiczne.

⁴⁵ Na podstawie: Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013, dostępny na stronie: <http://www.efs.gov.pl/dokumenty/strony/dokumenty.aspx>.



Aktywizacja zawodowa i rozwój zawodowy mają na celu zwiększenie szans osób nieaktywnych zawodowo na ponowne zatrudnienie, między innymi poprzez zachęcanie potencjalnych pracodawców do ich zatrudnienia, a także przez umożliwienie rozpoczęcia nowej kariery w charakterze przedsiębiorcy oraz zatrzymanie procesu odchodzenia takich pracowników z pracy. Tym celom mają służyć różne formy wsparcia oferowane w ramach poszczególnych działań PO KL. Realizacja projektów pozwala na zastosowanie całej gamy działań, także niewymienionych w ustawie o promocji zatrudnienia, a koniecznych w procesie aktywizacji i zatrudnienia, których zgodnie ze zidentyfikowanymi problemami wymagają osoby powyżej 50. roku życia.

Poddziałanie 6.1.1. Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej na regionalnym rynku pracy. Działanie to jest adresowane do osób pozostających bez zatrudnienia. Obejmuje szeroką ofertę wsparcia, od identyfikacji potrzeb, w tym potrzeb szkoleniowych w ramach Indywidualnych Planów Działania, poprzez zajęcia aktywizacyjne i poradnictwo zawodowe, wsparcie psychologiczno-doradcze, realizację programów aktywizacji zawodowej (pośrednictwo i poradnictwo zawodowe, szkolenia/praktyki zawodowe, zatrudnienie subsydiowane), aż po wspieranie inicjatyw na rzecz wzmocnienia mobilności geograficznej osób poszukujących zatrudnienia, zwłaszcza mieszkańców obszarów wiejskich.

Działanie 6.2. Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia. W ramach tego działania osoby fizyczne zainteresowane podjęciem własnej działalności gospodarczej mogą otrzymać kompleksową pomoc w jej uruchomieniu. Obejmuje ona indywidualne i grupowe doradztwo specjalistyczne poszerzające wiedzę o zasadach prowadzenia własnej firmy, a także udzielenie dotacji inwestycyjnej oraz tzw. wsparcia pomostowego (finansowego) w pierwszych miesiącach prowadzenia firmy.

Poddziałanie 7.2.1. Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Ze względu na specyfikę grupy docelowej istnieje możliwość wyboru spośród wielu typów wsparcia, szczególnie nastawionych na kształtowanie odpowiednich aktywnych postaw, nabywanie i rozwój kompetencji zawodowych, organizowanie zajęć reintegracji zawodowej u pracodawcy, poradnictwo psychologiczne i psychospołeczne lub zawodowe prowadzące do integracji zawodowej i społecznej.

Działanie 2.1. Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki ma na celu podniesienie kwalifikacji pracowników i przedsiębiorców oraz dostosowanie ich do wymogów gospodarki opartej na wiedzy. Działanie ma charakter konkursowy i jest adresowane również do pracowników przedsiębiorstw z wyszczególnieniem osób powyżej 50. roku życia. Działania koncentrują się na rozwoju zawodowym pracowników poprzez szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe (ogólne i specjalistyczne), w tym w zakresie nowoczesnych metod i narzędzi komunikacji.

Poddziałanie 8.1.2. Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw jest działaniem wdrażanym regionalnie. Proponuje szkolenia, kursy, poradnictwo zawodowe i doradztwo dla osób zatrudnionych, które z własnej inicjatywy chcą podnieść lub uzupełnić swoje kwalifikacje, a także zdobyć nowe umiejętności. Adresowane jest szczególnie do osób o niskich, nieaktualnych kwalifikacjach.

Działanie 9.3. Upowszechnienie formalnego kształcenia ustawicznego w formach szkolnych. Adresatami są osoby dorosłe (również 50+) zainteresowane doradztwem w wyborze dalszej ścieżki formalnego kształcenia w powiązaniu z potrzebami lokalnego i regionalnego rynku pracy lub potwierdzeniem zdobytych w sposób formalny lub nieformalny kwalifikacji zawodowych.

W sposób szczególny problematyka związana z aktywizacją osób w starszym wieku może być podejmowana w ramach działań mających charakter oddolnych inicjatyw realizowanych na obszarach wiejskich poprzez zapewnienie odpowiedniej informacji, doradztwa i szkoleń. Owe małe projekty mogą mieć na celu podnoszenie poziomu aktywności zawodowej (**Działanie 6.3.**), aktywną integrację społeczną (**Działanie 7.3.**), a także inicjatywy edukacyjne (**Działanie 9.5.**). Dla powodzenia takich przedsięwzięć szczególne znaczenie ma współpraca i właściwa koordynacja działań podejmowanych przez różne instytucje i organizacje oraz dialog i partnerstwo publiczno-społeczne.

To tylko ważniejsze działania możliwe do zaoferowania osobom 50+ w ramach PO KL, w których wskazano tę grupę jako docelową. W ramach innych poddziałań można również uwzględnić problemy i potrzeby seniorów, wychodząc z założenia, że aktywności zawodowej i skutecznemu poszukiwaniu zatrudnienia służą wszelkie działania związane z poprawą jakości życia, ustawiczną edukacją, profilaktyką zdrowotną i integracją społeczną. Z tych propozycji mogą korzystać wszystkie instytucje rynku pracy, zarówno urzędy pracy, jak i agencje zatrudnienia i organizacje pozarządowe, które potrafią dostrzec i zdefiniować odpowiedni problem oraz przygotować ciekawą i adekwatną propozycję, która przyczyni się do jego rozwiązania.

Projekty systemowe urzędów pracy (Poddziałanie 6.1.3.) oraz instytucji związanych z pomocą społeczną – ośrodkami pomocy społecznej i powiatowymi centrami pomocy rodzinie (Poddziałania 7.1.1 i 7.1.2). Mają charakter konkursowy, ale beneficjentami mogą być tylko wymienione wyżej instytucje, które wyrażą chęć ich realizacji, a grupami docelowymi – wszyscy klienci tych instytucji, także osoby powyżej 50. roku życia. Projekty systemowe są dla nich dodatkowym źródłem finansowania zadań, co wydatnie zwiększa możliwości objęcia osób bezrobotnych i korzystających z pomocy społecznej kompleksowym wsparciem.

Zakończenie

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy dotyczy osób w wieku do 60 (w przypadku kobiet) lub 65 (w przypadku mężczyzn) lat. Osoby, które przekroczyły ten wiek, nie mogą się już zarejestrować jako bezrobotne i korzystać z dostępnych, wymienionych wyżej instrumentów aktywizacyjnych. Jeśli seniorom – emerytom pozwala na to stan zdrowia i mają oni odpowiednie, poszukiwane na rynku pracy kwalifikacje oraz motywację do pracy, mogą zarejestrować się w urzędzie pracy jako osoby poszukujące zatrudnienia. Zapewne niewiele jest takich przypadków i każda osoba w tym wieku zgłaszająca się do urzędu pracy z zamiarem poszukiwania zatrudnienia musi budzić zdziwienie. Wszystko wskazuje jednak na to, że ta sytuacja będzie się zmieniać. Zarejestrowany poszukujący pracy emeryt może korzystać z dostępnych ofert pracy w ramach usługi pośrednictwa zgodnie z zasadą niedyskryminowania klientów między innymi ze względu na wiek. Otwarte są także drzwi prywatnych agencji zatrudnienia. Istotnym atutem wielu emerytów jest ich doświadczenie i często wysokie kwalifikacje oraz zdobyte uprawnienia. W Internecie znajduje się sporo ofert pracy dla emerytów i zgłoszeń osób poszukujących zatrudnienia. Taka sytuacja daje możliwość wyboru. Z tą jednak różnicą, że emeryci już nie muszą pracować, lecz podejmują zatrudnienie na tyle, na ile chcą i mogą. To, w jakim stopniu starsze osoby będą zainteresowane dłuższą karierą zawodową, także po uzyskaniu emerytury, będzie zależało nie tylko od przyszłej koniunktury na rynku pracy, lecz także od poczynionych inwestycji – w motywację, zdrowie i kwalifikacje. Jak widać, istnieje wiele możliwości inwestowania, a ostateczne rezultaty będą zależały tylko od urzędów pracy i innych instytucji, a także od pracodawców i ich świadomości.

PRZYKŁADY POLSKICH DOBRYCH PRAKTYK W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM

– Konrad Wojciechowski

KAMPOL z Legnicy (laureat Konkursu „Zysk z dojrzałości 2009”)

Od 2004 r., czyli od czasu wejścia Polski do Unii Europejskiej, w naszym kraju zaczęły obowiązywać te same standardy społeczno-gospodarcze, co w pozostałych państwach członkowskich. Jednym z nich jest postulat aktywizacji zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia. W Polsce stopa zatrudnienia osób z przedziału wiekowego 55-64 wynosi tylko nieco ponad 32%. Priorytetem jest osiągnięcie wskaźnika na poziomie przynajmniej 50%. Taki wynik w skali lokalnej udało się uzyskać Przedsiębiorstwu Wielobranżowemu KAMPOL. Działająca w Legnicy firma już od początku swego istnienia z powodzeniem realizuje program ochrony grup zawodowych najbardziej zagrożonych utratą pracy. Jej doświadczenie sięga 13 lat i stale wzrasta.

Do kogo należy śpieszyć z gratulacjami? Oczywiście należą się one świadomym demograficznym zagrożeniom właścicielom KAMPOLU – Agnieszce i Jackowi Kamolom. Jako jedni z pierwszych zrozumieli oni, że proces wydłużania się ludzkiego życia będzie wpływał na kwestie zatrudnienia i godził w grupy coraz mniej mobilne zawodowo. Stosunkowo wcześniej uzyskana wiedza na ten temat pozwoliła na znalezienie odpowiednich środków zaradczych. Przeworność raz jeszcze wygrała z beczynnością.

Odpowiedzialność za ochronę pracowników 50+ spoczywa na 3 podmiotach, którymi są: dział kadr, służba bezpieczeństwa i higieny pracy oraz doradca zawodowy. Pracodawca zadbał ponadto o rzetelną współpracę z instytucjami zewnętrznymi, zyskując sojuszników w postaci Pracowni Badań Środowiskowych czy Okręgowego Inspektoratu Państwowej Inspekcji Pracy. Wspólnie zdefiniowano nadrzędną ideę, którą realizuje legnicka firma piekarniczo-cukiernicza: „Zatrudnianie pracowników 50+ to kapitał na przyszłość o wymiarze nie tylko ekonomicznym, ale przede wszystkim społecznym”.

Co to oznacza w praktyce? Jakie niesie korzyści? I czy aby na pewno program aktywizacji grup zaawansowanych wiekowo nie jest utopijną wizją, chwytem reklamowym? Spróbujmy stopniowo rozwiązać pojawiające się wątpliwości.

Kapitał z zatrudniania i utrzymywania na stanowiskach pracy osób powyżej 50. roku życia jest możliwy do osiągnięcia poprzez umiejętnie zarządzanie wiekiem. Koncepcja ta jest obca dla ponad 85% firm w Polsce, ale okazała się bliska przedsiębiorcom z Legnicy, którzy nie poprzestając na teoretycznych rozważaniach, zaczęli je z rozwagą realizować. Oto czego udało się dokonać:

Po pierwsze – zapewniono starszych pracowników o ich znaczącej roli w kreowaniu marki firmy. Zaawansowani wiekiem dostali pod opiekę niewykwalifikowanych praktykantów. Ich zadaniem było wdrożenie młodych pracowników w arkana sztuki piekarniczo-cukierniczej, przeszkolenie ich i przekazanie im własnego doświadczenia zawodowego. Zyskują na tym wszyscy. Młodzi łączą teorię z praktyką, starsi są nadal potrzebni i nie czują się marginalizowani, a firma nie musi ponosić dodatkowych kosztów zatrudniania zewnętrznego trenera. W ten sposób pracownicy 50+ zostają docenieni – ich wiedza nie idzie na marne, jest użyteczna dla młodszych pokoleń oraz dla firmy, która wykorzystuje atuty seniorów i nie traktuje ich jako obciążenia.

Po drugie – poczyniono niezbędne starania, aby zapewnić jak najlepszą ochronę zdrowia osobom w wieku przedemerytalnym. Kierowanie pracownikami na rutynowe badania było sygnałem, że pracodawca zamiast redukować etaty, zamierza wyłącznie zredukować ryzyko utrzymywania na stanowisku osób niezdolnych do wykonywania powierzonych czynności. Zatrudnieni także zyskali – zdobyli pewność, że ich wiek nie jest pretekstem do zwolnienia, tylko impulsem do debaty na temat troski pracodawców o pracowników.

Wreszcie po trzecie – zoptymalizowano pracę aktywnych zawodowo osób 50+. Każdy zaczął wykonywać te obowiązki, do których był najlepiej predysponowany. Dzięki temu nie mogło być mowy o braku przydatności zawodowej danego pracownika, co zwykle służy jako żelazny argument przy wręczaniu wypowiedzenia. Ale nie w Legnicy! KAMPOL prowadzi kampanię na rzecz wspierania zatrudnionych.

W branży piekarniczo-cukierniczej nie można sobie pozwolić na nieuzasadnione pozbywanie się fachowców. Część z nich po wejściu Polski do UE wybrała zatrudnienie za granicą, gdzie specjaliści są poszukiwani, a ich doświadczenie jest niezwykle cenione. Dlatego KAMPOL dba o swoich pracowników i bardzo szanuje współpracę z osobami powyżej 50. roku życia, podkreślając ich lojalność, oddanie oraz sumienność. Te zalety, w połączeniu ze stabilnością (przywiazaniem do miejsca pracy) i przyzwoitością (niekorzystaniem ze zwolnień krótkoterminowych), stanowią zysk dla pracodawców inwestujących w te właśnie grupy zawodowe.

Legnickie Przedsiębiorstwo Wielobranżowe myśli nie tylko o starszych pracownikach, lecz także o ich rodzinach. W Przykładowym Kole Towarzystwa Przyjaciół Dzieci funkcjonuje zespół muzyczno-wokalny, który koncertuje na całym Dolnym Śląsku. KAMPOL jest czymś więcej niż tylko miejscem pracy – jest firmą o dobrych tradycjach. Należy do nich dbałość o pracowników zwalczanych przez rynek z powodu wieku.

TP EmiTel z Krakowa

(Pracodawca przyjazny pracownikom 50+ w 2010 roku)

W jaki sposób skompletować optymalną kadrę pracowniczą? Czy kłaść największy nacisk na znajomość branży i doświadczenie zawodowe przyszłego pracownika, czy może lepiej premiiować jego zdolności poznawcze, wspierać chęć szybkiego samokształcenia? TP EmiTel nie musi rozstrzygać podobnych dylematów. Tu pracę znajdzie każdy, kto ma wysokie kompetencje.

Funkcjonowanie na rynku nowych technologii wymaga podjęcia szeregu niezbędnych decyzji. Po pierwsze, otwarcia na innowacyjne trendy. Po drugie, wypromowania właściwych instrumentów pozwalających nadać za nierzadko rewolucyjnymi rozwiązaniami. Po trzecie, inwestowania w specjalistyczną wiedzę pracowników zatrudnianych w firmie. Od stopnia ich rozwoju i poziomu zaawansowania zależy powodzenie i konkurencyjność firmy walczącej o wysoką pozycję na rynku. EmiTel, operator usług radiowo-telewizyjnych, ocenia pracowników nie na podstawie kryterium wieku, tylko wydajności. To różnorodność w zatrudnieniu ma być kluczem do osiągnięcia oczekiwanych sukcesów i satysfakcjonujących wyników.



Tu starsi pracownicy nie są przez nikogo traktowani z lekceważeniem. EmiTel naprawdę dobrze wykorzystuje potencjał przedstawicieli grup zawodowych 50+. Potwierdzają to statystyki ukazujące krakowskie przedsiębiorstwo jako przyjazne wysłużonym (czytaj: pozornie mniej perspektywicznym) pracownikom. I tak, średnia wieku zatrudnionych przez EmiTel wynosi 43 lata, a odsetek osób po czterdziestce, które w latach 2008-10 piastowały ważne kierownicze funkcje, oscyluje wokół 13%. Niewykluczone, że będzie rósł nadal, bo w roku ubiegłym aż połowa ze 104 awansów na wyższe stanowiska była udziałem pracowników 40+ (warto nadmienić, że z puli wyróżnień nadanych przedstawicielom starszego pokolenia 50% przypadło aktywnym zawodowo osobom 50+!). Co jeszcze przemawia na korzyść pracodawcy? Z pewnością fakt, że nie podejmuje pochopnych decyzji w kwestiach kadrowych. Polityka długofalowego budowania zespołu złożonego z odpowiedzialnych i przygotowanych merytorycznie podwładnych wypiera model doraźnego reagowania, w którym tylko szef pozostaje ten sam, a załoga zmienia się średnio co kwartał.

Stąd niska rotacja zatrudniania w EmiTelu, nie przekraczająca poziomu 8%. Biorąc pod uwagę również to, że wyłącznie 1,5% zwolnionych pracowników przeszło na emeryturę, doprawdy trudno zarzucać decydom firmy stosowanie mobbingu wobec grup najbardziej dziś narażonych na przedwczesne zwolnienia. EmiTel jest przeciwny takim praktykom. Szkoli, monitoruje, nagradza awansami – wszystko w dobrze pojętym interesie firmy. Nie można przecież w rywalizacji o tytuł najlepszej marki sektora telekomunikacyjnego zostawać daleko w tyle. Ktoś musi narzucać tempo, inspirować innych do wysiłku, przekazać pałeczkę młodszym, aby międzypokoleniowa sztafeta dobiegła do mety jako pierwsza, wyprzedziła konkurencję. Celem programu „Trener Wewnętrzny w TP EmiTel” jest właśnie uczynienie z niedoświadczonych adeptów nowego rzemiosła pełnowartościowych liderów. Oczywiście nie bez pomocy ich starszych kolegów.

Eksperci wykładają, adepci słuchają i próbują robić użytek z nowo nabywanej wiedzy. Tematem szkoleń jest strategia firmy, obszary jej działalności, kierunki rozwoju i rola, jaką w przyszłości będą musieli odegrać aktualni uczestnicy kursów. Program ten działa już od trzech lat, a na zajęcia uczęszcza średnio ponad 300 pracowników rocznie. Do tej pory w roli prowadzących zajęcia sprawdziło się 8 osób, które przekroczyły granicę 50. roku życia. Zdały one z wyróżnieniem test na fachowego trenera wewnętrznego. Kompetentni wykładowcy mogą być zatem zupełnie spokojni o swoich następców. Kierownicy Grup Technicznych dążą bowiem do coraz skuteczniejszej komunikacji z młodszymi pracownikami, uczą się właściwego sposobu przekazywania informacji i zarządzania jeszcze niewykwalifikowanym zespołem z pozycji menedżera. To też zapewnia rozwój, dostęp do nowych, lepszych narzędzi pracy. Samokształcenie nawet w późniejszym wieku jest wyjątkowo cenne – tak uznało aż 45 % ankietowanych z grupy 45+.

Reasumując, zamiast zwalniać, należy doksztalać. Zamiast degradować – oferować szanse awansu. Przecież żaden wiek nie pozbawia nikogo możliwości podejmowania nowych wyzwań, na naukę – jak uczy przysłowie – również nigdy nie jest za późno. Ale nie samą pracą człowiek żyje – żeby przywołać kolejne porzekadło. Dlatego też poza dbałością o harmonijną współpracę młodszych pracowników ze starszymi EmiTel proponuje członkom swojej załogi wspólne spędzanie czasu wolnego. Celem nadrzędnym wypoczynku organizowanego dla osób związanych z firmą jest zintegrowanie kadry.

Takie wyjazdy to znakomita okazja do nawiązywania trwalszych międzypokoleniowych więzi.

Specyfika branży telekomunikacyjnej powoduje, że to przede wszystkim płeć, a nie wiek stanowi kryterium ujawniające wyraźne różnice w strukturze zatrudnienia (mężczyźni stanowią aż 85% wszystkich pracowników). Niewiele wskazuje na to, aby w niedalekiej przyszłości tendencja ta uległa zmianie. Zmiany są natomiast konieczne w celu usprawnienia systemu motywacyjnego. EmiTel zamierza przyznawać benefity adekwatnie do potrzeb pracowników. Panom po ukończeniu 50. roku życia zdecydowanie bardziej niż karnet na siłownię przyda się przecież preferencyjny pakiet świadczeń socjalnych. Bo wraz z wiekiem człowiek coraz bardziej docenia bezpieczeństwo.

Spółdzielnia Socjalna „50+” z Gdyni (wyróżnienie w Konkursie „Zysk z dojrzałości 2010”)

Nie jest tajemnicą, że osoby, które przekroczyły 50. rok życia, znajdują się w wyjątkowo trudnej sytuacji na rynku pracy, co stanowi poważny problem dla instytucji walczących z ich permanentnym (i na ogół niezawinionym) bezrobociem. Jak im pomóc? – to wciąż aktualne i nurtujące pytanie często trafia w próżnię. Niepracujący zazwyczaj są pozostawieni sami sobie. I albo znajdują rozwiązanie, albo zostają w patowej sytuacji.

Na poszukiwanie alternatywnych rozwiązań zdecydowały się przykro doświadczone przez życie mieszkanki Gdyni. Każda po pięćdziesiątce i po przebytej chorobie nowotworowej, wszystkie bezrobotne. Kiedy utwierdziły się w przekonaniu, że pomoc nikąd nie nadejdzie, postanowiły pomóc sobie same. Założyły Spółdzielnię Socjalną „50+”, prywatną inicjatywę, w ramach której sformułowały konkretny postulat – konieczność, wzajemnego wspierania się przez kobiety wyrugowane z życia zawodowego z uwagi na ich pogarszający się stan zdrowia.

Początki zawsze są trudne. I tym razem stawianie pierwszych kroków było zadaniem wymagającym wiele cierpliwości, wytrwałości i samodzielności. Okazało się, że Spółdzielnia założona wspólnym wysiłkiem 5 kobiet nie ma szans na uzyskanie ani funduszy publicznych, ani pomocy właściwych instytucji z Państwowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych na czele. Trud i upór zostały jednak wynagrodzone. Bo przecież chcieć to móc.

Spółdzielnia zatrudniła 7 kobiet dotkniętych kalectwem (po mastektomii) oraz znieczulicą odhumanizowanego rynku pracy (po 50. roku życia). Z uwagi na nabytą ułomność i zaawansowany wiek bezrobotnych postanowiono powierzyć im takie zadania, które będą niezwykle pożyteczne, a zarazem nie okażą się nadmiernie uciążliwe a. Pracownicy Spółdzielni mogły więc oddać się lżejszym zajęciom, tj. opiece nad dziećmi i osobami starszymi, sprzątanii pomieszczeń czy roznoszeniu materiałów reklamowych, otrzymując oczywiście stosowne wynagrodzenie. Profil działalności Spółdzielni Socjalnej „50+” został opracowany zgodnie z przewidywanymi oczekiwaniami kobiet borykających się z brakiem pracy, a ponadto notorycznie zatrudnianych „na czarno”. Pomysłodawcom tej inicjatywy przyświecało też kilka innych celów. Nadrzędnym było stworzenie przyjaznego i wyrozumiałego środowiska, które będzie się wspierało i motywowało nawzajem, ale również wymieniać cennymi doświadczeniami. Bo praca zespołowa to najwyższe dobro. Spółdzielnia stawia – co oczywiste – na walkę z dyskryminacją, której na rynku pracy doświadczają osoby nie w pełni sprawne. Tutaj nie ma selekcji negatywnej. Tu pracuje się z poszanowaniem drugiego człowieka, bez względu na to, czy uchodzi on za „odmieńca”, czy nie. Kwestia walki z nowotworem jest ważkim problemem, od którego Spółdzielnia nie zamierza uciekać. Wprost przeciwnie, organizowane są działania na rzecz kobiet obciążonych tym nieszczęściem, monitorowanie ich stanu zdrowia (odwiedzanie w placówkach onkologicznych). Co jeszcze leży na sercu gdańskiej organizacji? Przede wszystkim pomoc w kształceniu i wspieraniu rozwoju zawodowego kobiet 50+, zakrojona na szeroką skalę promocja starszych pracowników, a także prowadzenie polityki informacyjnej, która pomaga m.in. w skutecznymłączeniu przejścia na emeryturę i rentę z wykonywaniem pracy zawodowej. Praca nie może jednak kojarzyć się wyłącznie z obowiązkami. Każdy wiek ma swoje prawa i czy to młodszy, czy starszy – wszyscy chcą czerpać przyjemność z życia. W ramach „pozazawodowych atrakcji” Spółdzielnia proponuje uczestnictwo w Kongresach Kobiet, zajęcia taneczno-ruchowe, a dla wymagających okresowego leczenia – wyjazdy na turnusy rehabilitacyjne.

Ale to są korzyści dodatkowe. Te nadrzędne dotyczą stałego zatrudnienia i oferowanych wynagrodzeń, bo przecież żeby pozwolić sobie na odrobinę ekstrawagancji, trzeba najpierw na ów luksus zarobić. Już nie luksusem, lecz normą staje się powoli możliwość wykonywania swoich obowiązków zdalnie albo w nienormowanym czasie pracy.

I takie rozwiązanie (elastyczne dysponowanie czasem) zostało przewidziane dla schorowanych kobiet po pięćdziesiątce. Dzięki zatrudnieniu w Spółdzielni mają one przywilej swobodnego rozkładania obowiązków, nie muszą obawiać się utraty stanowiska pracy (liczba etatów w Spółdzielni jest limitowana), mogą za to podnosić kwalifikacje i – w konsekwencji – czuć wzrost samooceny. Firma też zyskuje. Po pierwsze, nie generuje kosztów związanych z prowadzeniem działalności (nie odprowadza składek na Fundusz Pracy). Po drugie, działa z pożytkiem dla wykluczonych z rynku pracy kobiet, przedłużając czas ich aktywności zawodowej. Po trzecie, jest suwerenną instytucją, która sama określa charakter swojej działalności (odrzuca hasła „rywalizacji pokoleń”), wypracowuje zasady przestrzegane przez pracownice (każda ma równy głos) i pozyskuje środki na finansowanie.

Samotność – to uczucie nieobce kobietom 50+ bez perspektyw na znalezienie satysfakcjonującej pracy. Siedmiu udało się pomóc, ale to przecież niewielki odsetek w makroskali. Stąd w planach założenie kolejnej spółdzielni socjalnej. A zatrudnionych w roli nianiek i opiekunek zarobkujących bez możliwości uzyskania pakietu ubezpieczeń społecznych stale przybywa. „Spółdzielnia Socjalna 50 plus” robi wszystko co w jej mocy, aby jak najwięcej kobiet objąć swoim programem. Celem jest złagodzenie im tego trudnego czasu oczekiwania na świadczenia emerytalne, przy jednoczesnej dbałości o dobre samopoczucie zawodowe. A gdy uda się je zagwarantować, pochorobowe skutki walki z nowotworem też będą lżejsze do zniesienia.

Inny przykład to firma **Delta Contact Sp. z o. o. z Warszawy**, która prowadzi szeroko zakrojoną rekrutację osób 50+ do pracy w call center, w których pracownicy korzystają z elastycznych form zatrudnienia oraz wsparcia coacha/trenera. **Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego – Regionalne Centrum Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego w Olsztynie** realizuje różnorodne działania służące tworzeniu środowiska pracy przyjaznego pracownikom 50+, m.in. promocję zdrowego trybu życia oraz profilaktyki zdrowotnej, a także programy angażowania emerytowanych pracowników w życie firmy. **IKEA RETAIL Sp. z o.o. z Warszawy** opracowała kompleksową strategię zarządzania wiekiem, obejmującą działania w obszarze rekrutacji, szkoleń, wynagrodzeń, profilaktyki zdrowotnej, przygotowania do emerytury.

ZAŁĄCZNIKI:

Użyteczne strony internetowe

Osoby zainteresowane poruszaną w publikacji tematyką zapraszamy do pogłębienia wiedzy teoretycznej oraz praktycznej.

Projekty

<http://pracujemy50plus.pl/>
<http://www.pracownik50plus.pl/>
<http://www.50pluseurope.co.uk/>
<http://www.aktywni50.pl/>
<http://www.als.umk.pl/?publikacje-koncowe,36>
<http://www.case-project.eu/>
<http://www.diversity.com.pl/baza-wiedzy/>
<http://www.elastyczni.pro-inwest.org/aktualnosc18311459/>
<http://www.kobiety.interwencjaprawna.pl/>
<http://www.pbsdga.pl/x.php?x=701/50plus.html>
<http://www.wykorzystajnas.pl/index.php?a=3>
<http://zwiekiem.eu/>
<http://www.mature-project.eu>

Polskie organizacje pracodawców

- www.pkpplewiatan.pl
- Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan
- www.bcc.org.pl - Business Centre Club
- www.pracodawcyrp.pl - Pracodawcy Rzeczypospolitej
- www.zrp.pl - Związek Rzemiosła Polskiego

Inne organizacje

- www.saz.org.pl - Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia
- www.pszk.org.pl - Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami

Strony związane ze społecznym zaangażowaniem biznesu

- www.dobrybiznes.info - Dobry Biznes
- www.wolontariatpracowniczy.pl - Wolontariat Pracowniczy
- www.dobroczyncaroku.pl - Dobroczynca Roku
- www.cebi.pl - Centrum Etyki Biznesu

Międzynarodowe organizacje pracodawców

- www.acca.co.uk - Association of Chartered Certified Accountants - ogólnosiwiatowa instytucja rachunkowa promująca etyczne standardy zarządzania we wszystkich aspektach: finansowym, społecznym i środowiskowym.
- www.bsr.org - Business for Social Responsibility (BSR) - internetowa sieć biznesu powstała w 1992 r., dostarczająca swoim członkom innowacyjnych produktów i usług, które mają pomóc odnieść komercyjny sukces przy uwzględnianiu etyki, poszanowania pracowników, społeczeństwa i środowiska w działaniach firm.
- www.bitc.org.uk - Business in the Community - organizacja brytyjska zrzeszająca ponad 700 firm, której celem jest propagowanie wśród przedsiębiorców zaangażowania na rzecz społeczności.

Instytucje zagraniczne działające na rzecz osób 50+ na rynku pracy

- www.agepositive.gov.uk
- Age Positive - kampania rządu UK na rzecz osób 50+
- www.acas.org.uk
- ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service)
- www.aged2excel.co.uk - Aged Diversity and Recruitment Services
- www.aarpinternational.org - AARP International
- www.taen.org.uk - TAEN (The Aged and Employment Network)
- www.helptheaged.org.uk - Helped The Aged. We will
- www.ipa-involve.com - IPA (Involvement & Participation Association)

- www.bjf.org.uk - The Beth Johnson Foundation
- www.efa.org.uk - The Employers Forum on Aged
- www.niace.org.uk
- National Institute of Adult Continuing Education
- www.seniorcorps.org - Senior Corps
- www.cpa.org.uk - Centre for Policy on Ageing
- www.prime50.com - Prime 50 - putting experience to work
- www.experienceworks.org - Experience Works
- www.inqa.de
- Inqua - niemiecka platforma współpracy rządu, landów, pracodawców oraz organizacji społecznych mająca na celu wyrównanie szans zdrowotnych i kompetencyjnych w dostępie do rynku pracy
- www.demographie-netzwerk.de - DDN - sieć stworzona przez pracodawców w Niemczech na rzecz wprowadzania rozwiązań zarządzania wiekiem w firmach i wydużania aktywności zawodowej.

Instytucje badawcze

- www.ageingresearch.group.shef.ac.uk
- European Forum on Population Ageing Research
- www.eurofund.europa.eu - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- www.lisboncouncil.net - The Lisbon Council for Economic Competitiveness and Social Renewal
- www.case.com.pl - Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych
- www.ibngr.edu.pl - Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

O projekcie Zysk z dojrzałości

Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce od ponad ośmiu lat prowadzi działania służące popularyzacji i wspieraniu aktywności społecznej i zawodowej osób powyżej 50. roku życia. Kontynuacją naszych dotychczasowych działań jest druga edycja Projektu „Zysk z dojrzałości”. Projekt przyczynia się do przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek osób powyżej 50. roku życia i poprawy ich sytuacji na rynku pracy. Rynek pracy jest drugą po służbie zdrowia, najczęściej wskazywaną przez osoby 50+ sferą, w której czują się one dyskryminowane. Potwierdzają to statystyki dotyczące poziomu zatrudnienia w tej grupie wiekowej, które plasują Polskę na jednym z ostatnich miejsc pod tym względem w Europie.

Akademia postanowiła przerwać wspomniany zaklęty krąg niemożności, skierowując swoje działania przede wszystkim do pracodawców i instytucji rynku pracy, bo właśnie oni w badaniu zadeklarowali największą gotowość do zmian. Postawy pracodawców są przy tym kluczowe, ponieważ oni decydują o tym, kogo zatrudniają i zwalniają. Instytucje rynku pracy natomiast dysponują co raz szerszymi instrumentami mogącymi w skali powiatów, województw i całego kraju wspierać aktywność zawodową osób 50+. Stąd właśnie bezpośrednio narodził się pomysł na kampanię społeczną popularyzującą problem dyskryminacji na rynku pracy i korzyści wynikające z zatrudnienia osób 50+, przeprowadzoną przez ARFP na przełomie 2008 i 2009 roku. W 2009 roku ARFP przeprowadziła ogólnopolski cykl seminariów popularyzujących metody zarządzania wiekiem wśród pracodawców i instytucji rynku pracy oraz pilotażową edycję konkursu na praktyki przyjazne pracownikom 50+. Patronat nad tym działaniem objął Minister Pracy i Polityki Społecznej, a jednym z głównym partnerów była PKPP Lewiatan.

Pilotażowa edycja Konkursu pokazała, jak niewielka jest jeszcze świadomość konsekwencji wynikających z niskiej aktywności zawodowej osób 50+, a także wiedza na temat zarządzania wiekiem, które jest jednym z kluczy prowadzących do rozwiązania problemu. Z drugiej strony, pierwsza edycja Konkursu wykazała, że są w Polsce firmy i instytucje, które z powodzeniem wdrażają rozwiązania przyjazne pracownikom 50+.

Warto więc dalej poszukiwać dobrych praktyk, które nie tylko obalają stereotypy dotyczące pracowników 50+, lecz także stanowią jeden z najskuteczniejszych oddziałujących sposobów przekonywania innych firm i instytucji do wprowadzania rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem i aktywizacji zawodowej osób 50+.

Druga edycja projektu, realizowana w 2010 r., obejmuje działania informacyjno-promocyjne i edukacyjne skierowane do osób 50+, do pracodawców, którzy decydują o ich zatrudnieniu i zwolnieniu oraz instytucji rynku pracy, które mogą aktywizować osoby 50+ i wspierać je w podejmowaniu zatrudnienia. Poprzez te działania chcemy nagłaśniać problem dyskryminacji osób 50+ na rynku pracy, zachęcać do aktywności zawodowej i popularyzować - wciąż mało znane w Polsce - metody zarządzania wiekiem, czyli sposoby optymalnego wykorzystania możliwości płynących z zatrudnienia osób 50+. Projekt wykorzystuje wcześniejsze doświadczenia Akademii na tym polu i jest kontynuacją i rozwinięciem dotychczas realizowanych przez nią działań.

Cele Projektu w 2010 roku:

Głównym celem Projektu „Zysk z dojrzałości” jest przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek osób powyżej 50. roku życia i poprawa ich sytuacji na rynku pracy, a także:

- upowszechnianie w świadomości społecznej problemu dyskryminacji osób 50+ na rynku pracy;
- popularyzacja wiedzy w zakresie zarządzania wiekiem wśród pracodawców i instytucji rynku pracy oraz doradztwo dla podmiotów chcących wdrażać rozwiązania w tym obszarze;
- popularyzacja dobrych praktyk przyjaznych pracownikom 50+;
- edukowanie pracowników, pracodawców i przedstawicieli instytucji rynku pracy w zakresie metod zarządzania wiekiem i praktyk antydyskryminacyjnych.

Grupy docelowe:

Ostatecznym odbiorcą rezultatów wszystkich działań Projektu są osoby powyżej 50. roku życia, których sytuacja na rynku pracy poprawi się dzięki efektom realizacji Projektu.

Bezpośrednio działania Projektu skierowane są do czterech grup docelowych:

- opinii publicznej, w tym także osób 50+;
- pracodawców;
- pracowników, w tym także osób 50+;
- przedstawicieli instytucji rynku pracy.

Główne aktywności Projektu to:

- działania informacyjne i promocyjne pokazujące pozytywne skutki płynące z zatrudnienia osób 50+, łamiące negatywne stereotypy dotyczące starszych pracowników oraz popularyzujące zarządzanie wiekiem;
- doradztwo dla pracodawców i przedstawicieli instytucji rynku pracy chcących wdrażać metody zarządzania wiekiem;
- konkurs na praktyki przyjazne pracownikom 50+ skierowany do pracodawców i instytucji rynku pracy, służący popularyzacji zarządzania wiekiem w tych środowiskach;
- upowszechnienie i promocja dobrych praktyk zebranych w konkursie;
- przekazanie wiedzy i praktycznych porad dotyczących aktywizowania i zatrudniania osób 50+ oraz praktyk antydyskryminacyjnych. Służyć temu będą dwa podręczniki: jeden skierowany do pracodawców i pracowników, drugi do instytucji rynku pracy;
- udostępnienie pracodawcom i instytucjom rynku pracy pierwszego w Polsce narzędzia w formie prostego testu, umożliwiającego samoocenę środowiska pracy i prowadzonej działalności pod kątem przyjazności dla osób 50+;
- wspólna z partnerami Projektu ocena jego realizacji i zaplanowanie kolejnych działań.

Konkurs „Zysk z dojrzałości” 2010

Konkurs „Zysk z dojrzałości” jest kontynuacją pierwszej tego typu inicjatywy w Polsce, pozwalającej na promocję coraz częściej podkreślanych i ważnych dla funkcjonowania na współczesnym rynku pracy rozwiązań w obszarze zarządzania wiekiem. Naszym głównym celem jest promowanie firm działających w Polsce, które dzięki zastosowanym u siebie praktykom przyczyniają się do poprawy sytuacji osób 50+ na rynku pracy. Pragniemy także zachęcić inne podmioty do wdrażania podobnych działań w ramach ich organizacji.

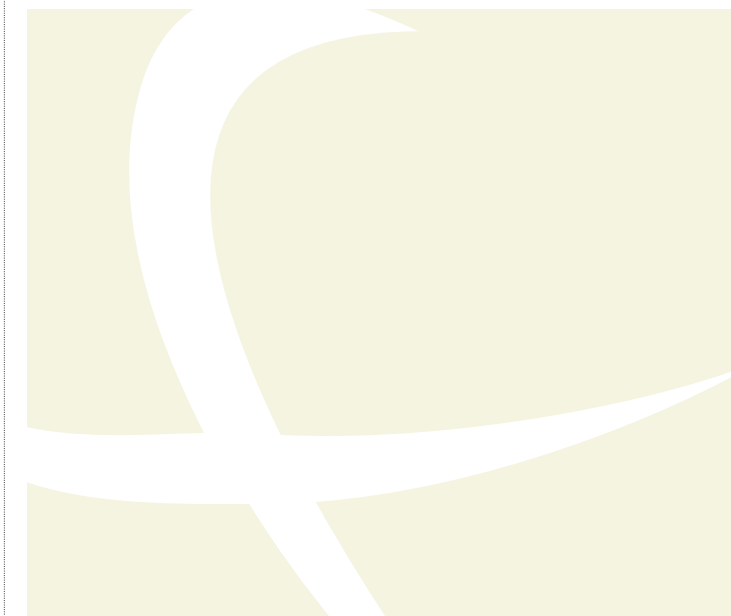
W ramach konkursu wnioski składane były w 2 kategoriach:

- „Praktyki pracodawców przyjazne pracownikom 50+”
– na rozwiązania firmy w zakresie zarządzania wiekiem
- „Praktyki instytucji rynku pracy przyjazne osobom 50+”
– na skuteczne działania aktywizujące osoby 50+

Wnioski konkursowe oceniała Kapituła w składzie:

- Dr Agnieszka Chłoń – Domińczak,
- Jolanta Jaworska, Dyrektor Programów Publicznych IBM Polska,
- Doktor Jacek Męcina, Doradca zarządu PKPP Lewiatan,
- Prof. Witold Orłowski, Chief Economic Advisor PwC Polska Sp. z o.o.,
- Krzysztof Więckiewicz - Dyrektor Departamentu Pożytku Publicznego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

Tytuł Pracodawcy Przyjaznego Pracownikom 50+ w 2010 r. zdobyła firma TP EmiTel z Krakowa, a wyróżnienie w tej kategorii zdobyła Spółdzielnia Socjalna „50+” z Gdyni. Tytuł Instytucji Rynku Pracy Przyjaznej Osobom 50+ zdobył Powiatowy Urząd Pracy z Nysy, a wyróżnienie w tej kategorii wędruje do Torunia, do Powiatowego Urzędu Pracy.



Informacja o rządowym Programie „Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”

Program „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+” jest pakietem działań rządowych zmierzających do zwiększenia zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia w Polsce. Program ten zakłada z jednej strony działania, które zwiększają zachęty do zatrudnienia osób w wieku 50+ przez przedsiębiorców, a z drugiej strony działania, które sprzyjają poprawie kwalifikacji, umiejętności i efektywności pracy tych osób. Zwiększenie wskaźnika zatrudnienia wśród osób po 50. roku życia jest niezbędne dla utrzymania wysokiego wzrostu gospodarczego w Polsce w perspektywie kolejnych kilkunastu lat. Część rozwiązań proponowanych w programie jest adresowana także do osób młodszych, po 45. roku życia. Wynika to z oceny ekspertów i praktyków, którzy wskazują, iż utrzymanie aktywności zawodowej osób w wieku 50 lat i więcej wymaga odpowiednich działań także w stosunku do osób młodszych.

Wydłużanie aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia należy do priorytetowych działań krajów Unii Europejskiej. Zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej przyjętej przez kraje UE w 2000 r., jednym z celów Unii Europejskiej jest osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata na poziomie nie niższym niż 50%.

Celem programu „Solidarność pokoleń” jest osiągnięcie w perspektywie do 2020 r. wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata na poziomie 50%, określonym w Strategii Lizbońskiej.

Program „Solidarność pokoleń 50+” zakłada realizację następujących celów:

- Cel 1** - Poprawa warunków pracy, promocja zatrudnienia starszych pracowników i zarządzanie wiekiem poprzez:
- wdrażanie strategii zarządzania wiekiem,
 - poprawę warunków bezpieczeństwa i higieny pracy starszych pracowników,
 - uelastycznienie pracy starszych pracowników,

- profilaktykę zdrowotną,
- promocję zatrudnienia starszych pracowników.

Cel 2 - Poprawa kompetencji i kwalifikacji starszych pracowników poprzez:

- budowanie ścieżek kształcenia,
- upowszechnienie kształcenia ustawicznego,
- dopasowanie oferty szkoleniowej do potrzeb.

Cel 3 - Zmniejszenie kosztów pracy związanych z zatrudnianiem starszych pracowników poprzez:

- zwolnienie pracodawców ze składek na Fundusz Pracy i FGŚP,
- zmniejszenie liczby dni choroby, za które opłacane jest wynagrodzenie,
- finansowanie kosztów szkoleń.

Cel 4 - Aktywizacja starszych osób bezrobotnych lub zagrożonych utratą pracy poprzez:

- budowanie indywidualnych planów działań,
- upowszechnianie programów rynku pracy,
- dopasowanie oferty aktywnych programów rynku pracy,
- reformę publicznych służb zatrudnienia – zwiększenie roli aktywnych polityk zatrudnienia.

Cel 5 - Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych poprzez:

- budowanie stabilnych ram prawnych dla rehabilitacji zawodowej,
- promowanie aktywizacji zawodowej i integracji,
- zmianę systemu świadczeń w kierunku budowania zachęt dla aktywności zawodowej.

Cel 6 - Zwiększenie możliwości zatrudnienia kobiet przez rozwój usług pozwalających na godzenie pracy i życia rodzinnego poprzez:

- wspieranie rozwoju sieci przedszkoli i żłobków,
- budowanie alternatywnych form opieki nad małymi dziećmi,
- wspieranie opieki domowej.

Program jest realizowany przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej, a finansowany ze środków Funduszu Pracy i Europejskiego Funduszu Społecznego. Więcej informacji na ten temat na stronie internetowej: www.mpips.gov.pl.

Czy twoja firma jest przyjazna pracownikom 50+? (auto)test dla pracodawcy

Test został przygotowany w ramach Projektu „Zysk z dojrzałości” współfinansowanego ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich 2010 oraz w ramach Programu „Wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy”. Autorzy: Tomasz Schimanek, Beata Ciężka, Katarzyna Trzos, Magdalena Zatorska.

Copyright: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

Test dostępny jest w wersji elektronicznej na stronie internetowej: www.zysk50plus.pl.

Na pytanie tytułowe pozwoli Ci odpowiedzieć poniższy test. Ma on charakter samooceny, wypełniany jest przez pracodawcę, a jego wyniki dostępne wyłącznie dla wypełniającego. Stąd też w żadnym razie test nie stanowi formy otwartej, publicznej oceny czy też sprawdzenia albo weryfikacji firmy.

Test ma przede wszystkim skłonić Cię do zastanowienia się nad działaniami przyjaznymi dla osób 50+ (powyżej 50. roku życia), a także podpowiedzieć, w jakiej sytuacji, jeżeli chodzi o takie działania, znajduje się Twoja firma.

Test składa się z dwóch części: pytań dotyczących Twojej wiedzy na temat działań firmy oraz pytań dotyczących Twoich opinii na ten temat.

Ostateczny wynik testu nie jest rzetelną oceną firmy, bo taka ocena wymagałaby znacznie bardziej pogłębionego przeanalizowania działań firmy i jej kierownictwa. Wynik testu jest jedynie sugestią dotyczącą tego, co powinieneś zrobić, aby Twoja firma była bardziej przyjazna pracownikom 50+.

Część pierwsza: wiedza

/zaznacz jedną właściwą odpowiedź na każde z poniższych pytań/

1. Czy w Twojej firmie, awansując pracownika, bierze się pod uwagę jego wiek czy tylko posiadane umiejętności i możliwości?
 - a. Nie, wiek nie ma znaczenia przy awansie
 - b. To zależy od okoliczności
 - c. Tak, wiek jest brany pod uwagę przy awansie
2. Czy w Twojej firmie, rekrutując pracowników bierze się pod uwagę wiek kandydata?
 - a. Nie, wiek nie ma znaczenia
 - b. To zależy od okoliczności
 - c. Tak, wiek jest brany pod uwagę przy rekrutacji
3. Czy w Twojej firmie przy wynagradzaniu pracowników uwzględnia się ich wiek czy tylko staż pracy?
 - a. Nie, wiek nie ma znaczenia
 - b. To zależy od okoliczności
 - c. Tak, wiek ma znaczenie przy wynagradzaniu pracowników
4. Czy w Twojej firmie udział pracownika w szkoleniu jest uzależniony od jego wieku?
 - a. Nie, wiek nie ma znaczenia
 - b. To zależy od okoliczności
 - c. Tak, wiek jest brany pod uwagę
5. Czy i jak często w Twojej firmie zadaje się pracownikom pytania o ich satysfakcję z wykonywanej pracy?
 - a. Raz w miesiącu lub częściej
 - b. Średnio raz na kwartał
 - c. Raz w roku lub rzadziej
 - d. W ogóle nie zadaje się takich pytań
6. Czy i jak często w Twojej firmie zadaje się pracownikom pytania dotyczące warunków ich pracy?
 - a. Raz w miesiącu lub częściej
 - b. Średnio raz na kwartał
 - c. Raz w roku lub rzadziej
 - d. W ogóle nie zadaje się takich pytań

7. Czy i w jakim zakresie w Twojej firmie prowadzone są działania adresowane do pracowników 50+ (na przykład dodatkowe szkolenia, urlopy, możliwość elastycznego czasu pracy etc.)?
 - a. Tak, takie działania prowadzone są w szerokim zakresie
 - b. Tak, są prowadzone takie działania, ale ich zakres jest ograniczony
 - c. W ogóle nie podejmuje się takich działań
8. Czy i jak często w Twojej firmie prowadzone są działania mające na celu poszerzanie wiedzy pracowników na temat dyskryminacji w miejscu pracy?
 - a. Raz na kwartał lub częściej
 - b. Średnio raz w roku
 - c. Rzadziej niż raz w roku
 - d. W ogóle nie podejmuje się takich działań
9. Czy w Twojej firmie pracownicy 50+ przekazują wiedzę i doświadczenie młodszym pracownikom?
 - a. Tak, w dużym stopniu
 - b. Tak, ale w niewielkim stopniu
 - c. W ogóle nie przekazują

Część druga: opinie

/zaznacz jedną właściwą odpowiedź na każde pytanie/

10. W mojej firmie każdy pracownik niezależnie od wieku czuje, że ma równy dostęp do wszystkich przywilejów pracowniczych.
 - a. Tak
 - b. Nie
 - c. Nie wiem
11. Moja firma jest przyjaznym miejscem dla każdego, bez względu na jego wiek.
 - a. Tak
 - b. Nie
 - c. Nie wiem
12. Organizując pracę przełożeni w mojej firmie biorą pod uwagę doświadczenie starszych pracowników.
 - a. Tak
 - b. Nie
 - c. Nie wiem
13. W mojej firmie osiągnięcie uprawnień emerytalnych nie jest równoznaczne ze zwolnieniem pracownika z pracy.
 - a. Tak,
 - b. Nie,
 - c. Nie wiem
14. W mojej firmie poważnie traktuje się przejawy dyskryminacji ze względu na wiek.
 - a. Tak
 - b. Nie
 - c. Nie wiem

Klucz punktowy:

Pytanie	Odpowiedź	Punktacja
1	a	3
	b	1
	c	0
2	a	3
	b	1
	c	0
3	a	3
	b	1
	c	0
4	a	3
	b	1
	c	0
5	a	3
	b	2
	c	1
	d	0
6	a	3
	b	2
	c	1
	d	0
7	a	3
	b	1
	c	0

Pytanie	odpowiedź	Punktacja
8	a	3
	b	2
	c	1
	d	0
9	a	3
	b	1
	c	0
10	a	2
	b	0
	c	0
11	a	2
	b	0
	c	0
12	a	2
	b	0
	c	0
13	a	2
	b	0
	c	0
14	a	2
	b	0
	c	0

Twój wynik: /suma/

Ocena:

0 -19 pkt:
STOP

Taki wynik oznacza, że firma nie radzi sobie dobrze z kwestiami związanymi z wiekiem. Potencjał dojrzałych pracowników nie jest w pełni wykorzystywany przez firmę, istnieje także prawdopodobieństwo, że pracownicy 50+ nie odczuwają pełnej satysfakcji z wykonywanej pracy. Oznacza to także, że w firmie może występować ryzyko pojawienia się dyskryminacji ze względu na wiek.

Należałoby więc zwrócić większą uwagę na sytuację pracowników 50+ w firmie oraz rozważyć wprowadzenie działań służących przeciwdziałaniu zagrożeniu dyskryminacji ze względu na wiek. Zapraszamy do zapoznania się z przykładami takich rozwiązań na stronie internetowej: www.zysk50plus.pl.

20-30 pkt:
JESTEŚ NA DOBREJ DRODZE

Ten wynik oznacza, że w firmie są dostrzegani pracownicy dojrzały i podejmuje się działania służące wykorzystaniu ich potencjału oraz stworzeniu przyjaznych dla nich warunków pracy. To dobry sygnał, ale nie można zatrzymywać się w pół drogi. Nadal jest sporo do zrobienia, zwłaszcza w tych obszarach, w których do tej pory firma nie podejmowała działań. Warto przeanalizować dotychczasową politykę firmy wobec pracowników 50+ i na podstawie wyników tej oceny wzmocnić dotychczasowe działania i podjąć nowe. Dla poszukujących inspiracji dla nowych działań polecamy stronę internetową: www.zysk50plus.pl.

31-37 pkt:
NIE SPOCZYWAJ NA LAURACH

Ten wynik oznacza, że firma nie tylko myśli o swoich pracownikach 50+, lecz także dużo dla nich robi. Dzięki temu potencjał tych pracowników służy firmie, a ich satysfakcja z pracy jest z pewnością wysoka. Zawsze jednak jest coś do zrobienia, tym bardziej, że sytuacja w firmie i w jej otoczeniu jest zmienna. Nie można więc spocząć na laurach, należy analizować zachodzące zmiany, oceniać efekty realizowanych działań i doskonalić stosowane rozwiązania przyjazne pracownikom 50+. Warto także wzmocnić i utrwalać prowadzone działania, tworząc strategię zarządzania wiekiem w firmie. Przykłady strategii zarządzania wiekiem dostępne są na stronie: www.zysk50plus.pl.

Zarządzanie wiekiem i nie tylko.

Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników

Autorzy tekstów:

dr Adam Bodnar, prawnik, pracownik naukowy Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz sekretarz zarządu i szef działu prawnego Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka,

dr Agnieszka Chłoń-Domińczak, była podsekretarz stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, ekspert ds. systemów emerytalnych, obecnie pracownik naukowy Instytutu Statystyki i Demografii SGH,

Jacek Jakubowski, psycholog, przewodniczący Rady Trenerów Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, członek Zarządu Stowarzyszenia Innowatorów Społecznych ASHOKA,

Jolanta Jaworska, od wielu lat na kierowniczych stanowiskach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, obecnie dyrektor Programów Publicznych w IBM Polska,

Krzysztof Rogowski, ekspert rynku pracy, długoletni szef Powiatowego Urzędu Pracy w Leżajsku, obecnie konsultant Leżajskiego Stowarzyszenia Rozwoju,

Tomasz Schimanek, polityk społeczny, wieloletni działacz organizacji pozarządowych, ekspert ds. programów społecznych i organizacji pozarządowych, związany z Akademią Rozwoju Filantropii w Polsce,

Katarzyna Trzos, odpowiedzialna za kontakty z mediami w Projekcie „Zysk z dojrzałości 2010”, specjalista w Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce,

Konrad Wojciechowski, dziennikarz i socjolog, autor wielu publikacji, w tym pierwszej biografii zespołu „Perfect”,

Magdalena Zatorska, koordynator Projektu „Zysk z dojrzałości 2010”, specjalista w Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce.

Redakcja i nadzór merytoryczny: Tomasz Schimanek
Opracowanie: Magdalena Zatorska, Katarzyna Trzos
Redakcja językowa i korekta: Weronika Girys – Czagowiec
Projekt i skład: Konrad Grajner
Foto: Rafał Milach

Druk: AKCYDENS s. j.

Nakład: 530

© Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010

ISBN 978 – 83 – 89997 – 32 – 6

Publikacja została sfinansowana ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich 2010 r. w ramach umowy nr 224_I/10 oraz w ramach Programu „Wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy”. Książka nie jest przeznaczona do sprzedaży.



Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce

Chcemy, aby ludzie organizowali się wokół ważnych społecznie spraw i potrafili działać razem. Inspirujemy. Pomagamy działać!

Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce jest niezależną, nienastawioną na zysk organizacją pozarządową działającą od 1998 r.

Prowadzimy działania w 5 obszarach programowych:

- rozwój społeczności lokalnych,
- aktywność młodzieży,
- aktywność osób starszych,
- społeczne zaangażowanie biznesu,
- nowoczesna filantropia.

Działania Akademii skierowane są przede wszystkim do organizacji pozarządowych, grup obywatelskich i przedsiębiorców. Adresatami naszych programów są także samorządy, media i opinia publiczna.

Nasze zasady:

Otwartość - jesteśmy otwarci na dialog i współpracę, wymianę idei, poszukiwanie rozwiązań.

Partnerstwo - budujemy koalicje, pracujemy poprzez sieci oparte na wspólnych celach i wartościach.

Innowacyjność - poszukujemy nierutynowych metod działania, wkraczamy na nowe obszary.

Rzetelność i przejrzystość działań - dbamy o jak najlepsze wykorzystanie powierzonych nam środków, o wysoką jakość rezultatów, monitoring i ewaluację.

Wszechstronne wsparcie - udzielamy pomocy finansowej, szkoleniowej, doradczej, wydajemy publikacje, prowadzimy społeczne kampanie, zabiegamy o wprowadzenie systemowych rozwiązań i dobrych praktyk w obszarach naszych działań.

Niezależnianie od pomocy - uczymy samodzielności, nasza pomoc to wspieranie aktywności i zaradności organizacji i obywateli.



Kontakt:

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce
ul. Marszałkowska 6/6, 00-590 Warszawa
tel. (22) 622 01 22, faks: (22) 622 02 11
e-mail: arfp@filantropia.org.pl
www.filantropia.org.pl



www.zysk50plus.pl

ISBN 978 - 83 - 89997 - 32 - 6