

AGE MANAGEMENT METHODOLOGY

BREAKTHROUGH IDEA

PODREČZNIK

CZŁOWIEK to inwestycja
Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach
pod redakcją Małgorzaty Czerneckiej, Patrycji Woszczyk

CZŁOWIEK to inwestycja
Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach

pod redakcją Małgorzaty Czerneckiej, Patrycji Woszczyk

Łódź 2013

AGE MANAGEMENT METHODOLOGY

„Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach” został przygotowany w ramach projektu „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie.

www.zarządzaniewiekem.com.pl

Redakcja: Patrycja Woszczyk, Małgorzata Czernecka

Recenzja naukowa: dr Justyna Wiktorowicz

Autorzy: dr Julita Czernecka, Małgorzata Czernecka, Malwina Gawron, Joanna Krupska, Julita Milewska, dr inż. Aleksandra Polak-Sopińska, Jakub Stempień, Patrycja Woszczyk

Konsultacja prawna: Aleksandra Bierzgalska

Korekta: Karolina Słoczyńska

Opracowanie graficzne: Katarzyna Wojnar, Sebastian Komicz

Projekt okładki: Katarzyna Wojnar, Sebastian Komicz

Nakład: 5 egz.

Copyright by HRP Group

Łódź 2013

Patronat honorowy:



Patronat medialny:



Człowiek - najlepsza inwestycja

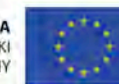


KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Łódzkie

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



METODYKA ZARZĄDZANIA WIEKIEM jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego,
Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie. Projekt Innowacyjny.



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
Materiał dystrybuowany bezpłatnie.

Spis treści

Wprowadzenie	06	Rozdział 6. Aleksandra Polak-Sopińska – Adaptacja stanowisk pracy do możliwości i potrzeb pracowników 50+	0139
Rozdział 1. Joanna Krupska – Kariera zawodowa a zmieniający się rynek pracy	09	Rozdział 7. Małgorzata Czarnecka, Patrycja Woszczyk – Jak skutecznie szkolić pracowników dojrzałych wiekowo?	0179
Rozdział 2. Patrycja Woszczyk – Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji	033	Rozdział 8. Julita Milewska, Patrycja Woszczyk – Opór wobec zmian – czyli jak efektywnie wprowadzać zmiany	0193
Rozdział 3. Patrycja Woszczyk – Planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja w organizacji ceniącej różnorodność	055	Rozdział 9. Jakub Stempień – Dezaktywizacja zawodowa i przejście na emeryturę	0211
Rozdział 4. Malwina Gawron, Julita Milewska – Rozwój i awans pracowników w wieku 50+	087	Rozdział 10. Julita Czarnecka – Wykorzystanie narzędzi public relations do wdrażania strategii zarządzania wiekiem	0241
Rozdział 5. Jakub Stempień – Elastyczność w zatrudnieniu – nowe spojrzenie na zatrudnienie	0111	Indeks narzędzi	0260

Wprowadzenie

Oddajemy do Państwa rąk podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach. Obok teoretycznych uwarunkowań związanych z tą koncepcją, znajdują się w nim przykłady gotowych rozwiązań, jak skutecznie wprowadzać zarządzanie wiekiem w struktury firmy. Mamy nadzieję, że przedstawione w nim przykłady narzędzi i działań staną się inspiracją do tworzenia własnych, łatwych do zaimplementowania w Państwa organizacji. Pragniemy również propagować wśród wszystkich osób, niezależnie od wieku i zajmowanego stanowiska, świadome podchodzenie do swojej ścieżki kariery, dbanie o rozwój kompetencji, śledzenie trendów na rynku pracy. Współcześnie kwestie te coraz bardziej zyskują na znaczeniu, zarówno z powodu coraz szybszych zmian technologicznych, jak i wydłużania wieku emerytalnego.

Wdrażanie rozwiązań w obszarze zarządzania wiekiem, niezależnie od wielkości organizacji czy branży, w której działa, przyczynia się do jej widocznego wzrostu. Racjonalne i efektywne wykorzystanie potencjału wszystkich zatrudnionych osób oraz stałe utrzymywanie ich maksymalnej aktywności i innowacyjności w działaniu, wywołuje efekt synergii w procesie osiągania celów organizacji oraz wpływa na wzrost skuteczności, niemożliwy do osiągnięcia w żadnym innym przypadku.

Naszym celem jest zachęcenie i zarażenie tą ideą jak największej liczby osób: specjalistów działających w obszarze Human Resources, kadry zarządzającej przedsiębiorstw, właścicieli firm oraz samych pracowników. Chcemy łączyć potrzeby osób pracujących, w tym z grupy wiekowej 50+, z oczekiwaniami przedsiębiorstw działających na polskim rynku pracy.

Chciałybyśmy serdecznie podziękować firmom z regionu łódzkiego, które testowały nasze rozwiązania i wsparły nasz projekt, były to: Akademia Body Mental, Absynt Galeria Sztuki, Przedsiębiorstwo Budowlane „Szymański”, Łódzkie Zakłady Chemiczne Organika S.A., „SPOŁEM” Powszechna Spółdzielnia Spożywców w Łodzi, P.P.H.U. ALLES Głowno, Szpital im. M. Kopernika w Łodzi, Instytut Medycyny Pracy w Łodzi. Szczególne podziękowania kierujemy do przedstawicieli kadry zarządzającej, którzy zechcieli podzielić się z nami swoimi doświadczeniami i przemyśleniami w zakresie zarządzania wiekiem. Dziękujemy: Paniom Alicji Wojciechowskiej, Ewie Siwińskiej, Karinie Wojciechowskiej z Alles, Pani Beacie Gwardyńskiej z firmy Organika, Panu dr n. med. Dariuszowi Timlerowi i Pani Lizie Stolarczyk ze Szpitala Kopernika, Pani Aleksandrze Piotrowskiej, Panu prof. dr hab. n. med. Konradowi Rydzyńskiemu z Instytutu Medycyny Pracy, Pani Barbarze Matczak ze Społem, Pani Bożenie Szymańskiej z Przedsiębiorstwa Budowlanego, Pani Idze Tracz z Akademii, Pani Wandzie Gierowskiej z Galerii Sztuki. Dziękujemy również pracownikom z wymienionych firm, którzy cierpliwie odpowiadali na nasze pytania. Swoje słowa podziękowania kierujemy również do specjalistów z Bankowego Funduszu Leasingowego, IKEA Łódź, Centrum Rozliczeń i Informacji CERI, Ceramiki Paradyż, Ericpol Telecom, Makro Cash and Carry, Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego – Łódź, Monnari Trade, Pabianickiej Spółdzielni Mieszkaniowej, Panta Plast, Sklepów Komfort, Sonoco Poland – Packaging Services Stryków, Spedimex Stryków, Tobik, Wielton, Wirthwein Polska, którzy konsultowani z nami pierwsze założenia naszych opracowań.

Zapraszamy do lektury
Małgorzata Czernecka
Patrycja Woszczyk

Joanna Krupska

KARIERA ZAWODOWA A ZMIENIAJĄCY SIĘ RYNEK PRACY

Czy wyobrażasz sobie swoje stanowisko pracy za 5, 10, 15 lat?

Czy myślisz, że Twoje umiejętności/wiedza będą użyteczne dla pracodawcy również w przyszłości?

Czy wiesz, w jaki sposób dostosowywać się do potrzeb zmieniającego się rynku pracy?

Czy potrafisz efektywnie zarządzać swoją karierą zawodową?

Czy w okresie ostatnich 5 lat dokończyłeś/dokończyłaś się bądź brałeś/brałaś udział w szkoleniach/kursach?

Może planujesz w najbliższym czasie uczestniczyć w szkoleniach?

+ Wprowadzenie

Cały świat, w tym także Polska, podlega gwałtownym przemianom w obszarze rynku pracy. Weszliśmy w erę ponowoczesności, która oznacza, że to, co do tej pory dobrze znaliśmy i traktowaliśmy jako oczywiste (np. stałość zatrudnienia, wykonywanie jednego zawodu, linowy model kariery zawodowej), coraz częściej ustępuje różnorodności i konieczności ciągłego przystosowywania się do dynamicznie zachodzących zmian. Jeszcze ponad 20 lat temu człowiek kończył edukację w konkretnym zawodzie i miał duże szanse na to, że do końca życia będzie ten zawód wykonywał – jeśli nie w jednym zakładzie pracy, to w kilku, o zbliżonym zazwyczaj profilu działalności. **Dziś nie mamy gwarancji, że to, na co obecnie jest zapotrzebowanie, będzie również aktualne za kilka lub kilkanaście lat.** Postęp ma charakter skokowy, świat ponowoczesny charakteryzują okresy względnej stabilizacji, występujące naprzemiennie z okresami szybkich zmian i wprowadzania nowych technologii. **Ze względu na duży dynamizm rynku pracy, zmiany mogą być trudne do przewidzenia, w związku z tym ważniejsza jest elastyczność i umiejętność ciągłego uczenia się, niż posiadanie konkretnej wiedzy i umiejętności.** W takiej sytuacji planowanie długofalowe jest bardzo utrudnione. Jednostka na co dzień styka się z dużą ilością informacji i musi podejmować wiele decyzji, nie mając pewności, czy są to decyzje trafne. **Wymaga to ciągłej koncentracji uwagi, podążania za trendami i regularnego monitorowania rynku nowych technologii.** Zaniechanie tych działań może mieć poważne konsekwencje, np. spowodować wykluczenie z rynku pracy.

Główną cechą ponowoczesności jest niepewność, która powoduje, że możemy odczuwać lęk i prawdopodobnie co jakiś czas będziemy przechodzić kryzysy, wynikające z rozbieżności pomiędzy naszymi potrzebami, umiejętnościami czy aspiracjami, a zajmowaną pozycją na rynku pracy. Zmiany, które dokonały się w okresie ostatnich 20 lat w Polsce, dobrze ilustrują dane dotyczące zatrudnienia w trzech sekcjach gospodarki narodowej: rolniczym, przemysłowym i usługowym. Jeszcze w roku 1987 zatrudnienie w sektorze rolniczym wynosiło 28,2%, a w roku 2006 – 16,2%. W przypadku usług, odsetki te kształtowały się odpowiednio na poziomie 35,5% w 1987 roku i 55,9% w 2006 roku (Zajdel 2007).

+ Ponowoczesny rynek pracy

Z punktu widzenia pracodawcy, konieczność pozostawania konkurencyjnym wymaga już nie tylko dostosowywania technologii produkcji, oferty produktów czy usług, ale też form zatrudnienia i czasu pracy, do bieżącej sytuacji ekonomicznej. Przydatność pracownika mierzy się posiadaniem przez niego określonych umiejętności, wymaganych w konkretnym miejscu i czasie dla realizacji danego przedsięwzięcia. Taki system daje również pracownikom niespotykane wcześniej możliwości.

Po raz pierwszy w historii możemy dopasowywać formę i czas pracy do potrzeb i aktualnej sytuacji życiowej, realizować się jednocześnie w wielu rolach, wykonywać pracę ciekawą i zapewniającą urozmaicenie.

Rynek ponowoczesny oferuje różnorodne style życia, stwarza większe możliwości dla twórczego rozwijania własnego potencjału, eksplorowania nowych obszarów, stymulacji intelektualnej. Jednostka ma coraz szerszą autonomię, więcej zależy od jej indywidualnych decyzji. Kiedyś raz podjęta decyzja (np. o kierunku kształcenia) często determinowała losy człowieka na całe życie. Dziś, jeśli robimy coś, czego nie lubimy, możemy zacząć od nowa, przekwalifikować się i szukać dróg, które dadzą nam spełnienie zawodowe. Z obserwacji doradców zawodowych wynika, że coraz więcej osób wśród czynników satysfakcji zawodowej wymienia możliwość ciągłego poszerzania wiedzy, poznawania nowych technologii, osobistego angażowania się w wykonywaną pracę, czy elastyczne formy zatrudnienia. **Zmienność rynku pracy może być również czynnikiem przeciwdziałającym wypaleniu zawodowemu.** Wydaje się, że kluczowym wyznacznikiem sukcesu zawodowego będzie umiejętność celowego wykorzystywania i czerpania satysfakcji z przemian zachodzących na rynku pracy – umiejętność twórczego wykorzystywania jego zalet.

+ PAMIĘTAJ!

- + **IDEA LIFELONG LEARNING** (czyli uczenia się przez całe życie) będzie dotyczyć każdego pracownika.
- + Musimy uczyć się traktować **ZMIENNOŚĆ** jako **naturalną cechę obecnego świata**.
- + Każdy będzie musiał co jakiś czas **redefiniować swoją karierę zawodową**.
- + Dynamiczne zmiany wymagają **BIEŻĄCEGO I SYSTEMATYCZNEGO monitorowania rynku pracy**.
- + O sukcesie na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy decydować będzie **umiejętność wykorzystywania jego zalet**, zamiast koncentrowania się na jego wadach i wynikających z nich utrudnieniach.
- + Pożądana cechą będzie **DOCENIANIE RÓŻNORODNOŚCI** – osób, z którymi pracujemy, obowiązków pełnionych na danym stanowisku, a także kompetencji, które posiadamy.
- + Elastyczność rynku i potrzeba zmian dają nam szansę na: **wypróbowywanie siebie w nowych zadaniach, rolach i środowiskach, urozmaicenie w pracy, poznawanie nowych ludzi, lepsze dopasowanie życia zawodowego do priorytetów życia osobistego**.

Etapy rozwoju zawodowego człowieka +

W psychologii istnieje kilka teorii rozwoju zawodowego (do najbardziej popularnych należy teoria D.E. Supera). Opisują charakterystyczne cechy, kryzysy czy zadania rozwojowe stojące przed ludźmi na różnych etapach życia. Każdy wiek ma swoją specyfikę, a co za tym idzie, można wskazać jego potencjalne wady i zalety dla pracodawcy. Różnorodność karier zawodowych, która jest jedną z cech ponowoczesnego świata, powoduje jednak, że ostrość i granice pomiędzy fazami zacierają się. Część etapów może się przenikać. **Osoba, pomimo swojego wieku metrykalnego pod względem swoich potrzeb czy umiejętności, może odnajdywać się w zupełnie innej fazie rozwoju. Możliwe jest zarówno cofanie się do poprzednich etapów, jak i przeskakiwanie do późniejszych.** Cechą charakterystyczną ery ponowoczesnej jest naprzemienne występowanie okresów pracy i nauki. Możemy również przez dłuższy czas doświadczać stagnacji i zatrzymania się w danej fazie. Poniżej znajduje się ogólna charakterystyka kolejnych etapów rozwoju zawodowego człowieka. Należy ją traktować jako pewne uogólnienie, ponieważ wiele zależy od naturalnych predyspozycji każdej jednostki i jej indywidualnych cech charakteru.

+ Etap poszukiwania i eksperymentowania (20-29 lat)¹

To okres badania samego siebie i wypróbowywania różnych ról zawodowych. Dzięki nabywanemu doświadczeniu pojawia się świadomość własnych umiejętności zawodowych. Jednostka odkrywa swoje mocne strony, talenty, koncentruje się na życiu towarzyskim i założeniu rodziny. Podejmuje się różnych zadań i sprawdza, czy może to stanowić pracę jej życia. Chce angażować się zawodowo i jednocześnie często odczuwa lęk – nie wie, czy podejmuje trafne decyzje (ma – czasami niesłusznie – poczucie nieodwołalności swoich decyzji). Stosunki z ludźmi charakteryzuje potrzeba zaakceptowania życiowych wyborów. Jednostka koncentruje się na teraźniejszości i jeśli myśli o przyszłości, to najczęściej w perspektywie krótkoterminowej. W tym okresie ważna jest potrzeba finansowego niezależnienia się i odnalezienia swojego „powołania”.

¹ Opracowano na podstawie: teorii rozwoju zawodowego D.E. Supera oraz testu: Diagnoza stadium własnego rozwoju (w:) Holstein-Beck M. (1997), *Być albo nie być menadżerem*, INFOR, Warszawa

Zalety: chęć eksperymentowania, podejmowanie ryzyka, świeżość i kreatywność w podchodzeniu do problemów, towarzyskość, możliwość wytworzenia dobrych nawyków, zaangażowanie w pracę.

Wady: może występować częsta zmiana pracy, niepoważne podejście do pracy lub zbyt nie przejmowanie się niepowodzeniami, zbyt wysokie oczekiwania finansowe w stosunku do posiadanych umiejętności, niewielka znajomość swoich mocnych stron i ograniczeń, niechęć do planowania przyszłości.

+ Etap zajmowania pozycji (30-39 lat)

W tym okresie osoba, która znalazła swoje miejsce zawodowe, próbuje się ustabilizować. Może koncentrować się na zdobywaniu coraz lepszej pozycji w organizacji. Pojawiają się pytania: czy to miejsce, w którym jestem, jest dla mnie właściwe? Czy rzeczywiście wiem, czego chcę od życia? Może pojawić się zmęczenie, kryzysy i negowanie tego, co udało się wcześniej osiągnąć. W tym okresie trzeba wykazać się umiejętnościami, a otoczenie surowo rozlicza z tego, czy osoba wywiązuje się z powierzonych jej zadań. Kończy się taryfa ulgowa przysługująca młodym pracownikom. Głównym celem staje się osiągnięcie znaczącej pozycji w zawodzie i zdobywanie uznania. Pojawia się myślenie o przyszłości. Do najważniejszych wartości zazwyczaj należą tu: prestiż i stawianie się specjalistą.

Zalety: znajomość siebie i zagadnień będących przedmiotem pracy, większa odporność na krytykę otoczenia, dążenie do sukcesu i uzyskiwanie większych efektów, większe poczucie odpowiedzialności.

Wady: zazwyczaj rosną oczekiwania finansowe, pojawia się niepokój związany z brakiem większych osiągnięć, niechęć do wykonywania zadań kosztem czasu spędzanego z rodziną, kryzys dotyczący przekonania, czy to, w co zostało włożone tyle zaangażowania, ma sens.

+ Etap integracji tożsamości (40-49 lat)

Jest to okres konfrontacji rzeczywistości z wcześniejszymi marzeniami. Zrozumienie, dlaczego pewnych rzeczy nie udało się osiągnąć. Jest to okres usamodzielniania się dzieci i przez to uwaga może ponownie przenieść się na pracę. Może pojawić się kryzys i chęć wykorzystania ostatniej szansy na zdobycie lepszej pozycji zawodowej. Jeśli osoba jest zadowolona ze swojej kariery, może to traktować jako najlepszy okres w swoim życiu. Pojawia się refleksja nad sobą, docenienie odniesionych sukcesów, niezależnienie się od wpływu otoczenia. Wartości ważne w tym okresie to: zaangażowanie społeczne, samodzielność, bezpieczeństwo.

Zalety: szczyt kariery zawodowej, chce się pracować i ma się wiarę w swoje możliwości, większa akceptacja dla siebie i innych, odczuwanie satysfakcji z pracy, chęć wykorzystania ostatniej szansy i udowodnienia swojej wartości, stabilizacja, samodzielność, umiejętność bronięcia własnego zdania, duże kontakty biznesowe.

Wady: może pojawić się spontaniczne podejmowanie decyzji o zmianie, walka o władzę i wpływy, powstaje tendencja do traktowania młodszych pracowników jak konkurencję lub z pobłażliwością, może pojawić się nieuzasadnione przekonanie o swojej większej wartości.

+ Etap stabilizacji (50-59 lat)

Osoba czyni starania o utrzymanie swojego ustabilizowanego miejsca w świecie pracy. Charakterystyczna jest coraz większa akceptacja dla tego, co zostało osiągnięte i niemartwienie się o to, czego się nie udało zrealizować. Wzrasta troska o zdrowie, pojawia się myślenie o utrzymaniu odpowiedniego poziomu bytu na emeryturze. Stosunki z ludźmi stają się coraz bardziej życzliwe, mniej napięte. Możliwa jest koncentracja na obecnie wykonywanych obowiązkach. Pojawia się potrzeba dzielenia wiedzą, refleksjami oraz zdobytym doświadczeniem, stabilizacja.

Zalety: dystans wobec problemów i sprawne ich rozwiązywanie, koncentracja na rzeczach ważnych, chęć do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, bycie ekspertem w swojej dziedzinie, znajomość procedur i dobrych praktyk, wprowadzanie nowych pracowników do miejsca pracy, znajomość reguł wzajemnej współpracy, kontakty na zewnątrz, lepsza kalkulacja ryzyka.

Wady: mniejsza chęć do wprowadzania nowych rozwiązań, mniejsza skłonność doryczyka, mniejsze zaangażowanie w pracę, unikanie trudnych zadań, mogą pojawić się trudności we współpracy z młodszym zespołem, nieuzasadnione dawanie rad, mniejsza energia.

➤ Etap wychodzenia z rynku pracy (60+)

W tym okresie mogą powstawać nowe role zawodowe związane z wycofywaniem się z rynku pracy. Dla niektórych osób to okres pełen sukcesów zawodowych, związanych z wyrobieniem sobie „marki” na rynku pracy. Osoby szukają nowej formuły na istnienie w świecie zawodowym. Może to być również okres poszukiwania nowych źródeł satysfakcji i rozwijania się w kierunkach, na które wcześniej nie było czasu. Pojawia się refleksja nad tym, jak najlepiej wykorzystać pozostały czas.

Zalety: rozważa, duże doświadczenie, spokój w kontaktach z innymi ludźmi, dobre doradztwo, dystans w stosunku do problemów, chęć podejmowania pracy w niepełnym wymiarze godzin, stabilizacja życiowa.

Wady: możliwe problemy ze zdrowiem, mniej inwencji, energii do działania, mała otwartość na krytykę, obawa przed nowymi technologiami.

Opisane wyżej charakterystyki są pewnym uogólnieniem i należy je traktować jako model, na którym opieramy nasze rozważania dotyczące kariery zawodowej osób powyżej pięćdziesiątego roku życia. Nie zawsze osoba w danym wieku będzie zachowywać się zgodnie z podanym

opisem. Warto mieć jednak świadomość, że jako ludzie podlegamy ciągłym zmianom i że każdy wiek ma swoje unikalne cechy i zalety, które pracodawcy mogą z powodzeniem wykorzystywać. Należy je tylko dopasować do charakteru wykonywanej pracy.

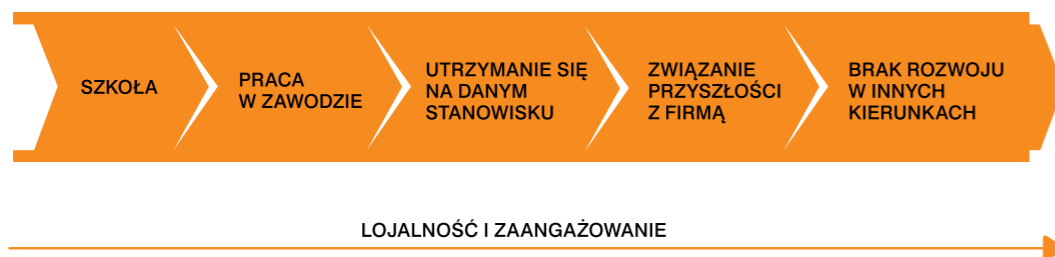
Kariera zawodowa

Cechami charakterystycznymi wcześniejszej epoki było występowanie jasno określonych ról zawodowych, które przypisane były do konkretnej instytucji. Jesteśmy przyzwyczajeni do myślenia o karierze w sposób linearny. Znajdujemy pracę, wraz z rozwojem umiejętności awansujemy i zajmujemy coraz bardziej odpowiedzialne stanowiska, by w odpowiednim momencie przejść na emeryturę. Coś, co było powszechne jeszcze dwadzieścia lat temu, w dzisiejszym świecie zdarza się jednak coraz rzadziej. W obecnych czasach mało który pracodawca może zagwarantować ciągłość zatrudnienia. **Dzisiejszy rynek oczekuje elastyczności, ciągłego zwiększania swojej efektywności i umiejętności szybkiego przekwalifikowania się. Jednostka powinna systematycznie rozwijać posiadane zasoby i umiejętnie wykorzystywać nadarzające się szanse. Być może to, co umiemy i robimy dzisiaj, za kilka lub kilkanaście lat będzie nieaktualne.** Pokolenie obecnych trzydziestolatków w ciągu życia prawdopodobnie będzie musiało kilkakrotnie zmieniać pracę, uczyć się nowego zawodu, a już na pewno zdobywać nowe kwalifikacje. To może budzić lęk. Być może czytając ten rozdział zadajesz sobie pytania: czy jestem w stanie odnaleźć się na szybko zmieniającym się rynku pracy? Czy w przyszłości będzie zapotrzebowanie na moje umiejętności i wiedzę? Czy będę w stanie korzystać z technologii, które dopiero się pojawiają? Te obawy odczuwają wszyscy pracownicy bez względu na wiek. Doświadczają zmian we wszystkich dziedzinach swojego życia, szczególnie w obszarze zawodowym.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych rodzajów kariery. Poniżej scharakteryzowanych zostało osiem jej typów. Zastanów się, która z nich jest Tobie najbliższa i chciałbyś/abyś, żeby była Twoim udziałem?

+ Kariera: linia prosta

Przed przemianami ustrojowymi, które zaszły w Polsce w latach 90., był to najbardziej popularny model kariery zawodowej i to on wyznacza tradycyjne podejście do planowania sfery zawodowej. Osoba podejmuje kształcenie, jeszcze w jego trakcie lub po zakończeniu podejmuje pracę w zawodzie, a następnie dąży do utrzymania się na danym stanowisku. W szkoleniach uczestniczy zazwyczaj tylko w celu zaktualizowania posiadanej już wiedzy. Swoją przyszłość zawodową wiąże z konkretną firmą i zazwyczaj nie rozwija się w innych kierunkach. Liczy na to, że jej lojalność i zaangażowanie zostaną przez firmę docenione.



Źródło: Opracowanie własne HRP

+ Kariera: linia wznosząca

To rodzaj kariery osób, które dość szybko odkryły swoje powołanie i wiedzą, co chciałyby robić w życiu. Konsekwentnie realizują kolejne zadania, przybliżające je najpierw do osiągnięcia upragnionego celu, a później konsekwentnego wspinania się po szczeblach kariery zawodowej. Chętnie przyjmują na siebie coraz bardziej odpowiedzialne zadania, stają się specjalistami, aby później zarządzać innymi. Są skoncentrowane na stawaniu się coraz lepszymi w swojej dziedzinie lub systematycznym awansowaniu wewnątrz organizacji. Gdy dalsze awansowanie nie jest już możliwe, osiągają stabilizację zawodową.



KONCENTRACJA NA ZAŁOŻONYM CELU I STAWIANIU SIĘ CORAZ LEPSZYM W DANEJ DZIEDZINIE

Źródło: Opracowanie własne HRP

+ Kariera: linia przerywana

Linia przerywana ilustruje model kariery, w którym zdarzają się przerwy (np. związane z urlopem wychowawczym, brakiem wolnego etatu, pracą na umowy na czas określony). Obecnie jest to dość powszechne zjawisko. Prawdopodobnie, gdyby wziąć pod uwagę wszystkich zatrudnionych, okazałoby się, że linia przerywana jest bardziej typowym obrazem kariery niż linia prosta. Osoby zdobywają konkretne kwalifikacje i co jakiś czas szukają pracodawców, którzy chcieliby z tych umiejętności skorzystać. Wymaga to ciągłego obserwowania rynku pracy i doskonalenia się w umiejętności poszukiwania zatrudnienia.



Źródło: Opracowanie własne HRP

+ Kariera: linia łamana (zygzak)

Ta kariera jest zazwyczaj udziałem osób, które z początku nie wiedzą, co jest ich powołaniem. Eksperymentują i podejmują się różnych prac i zawodów, z każdego wynosząc jakieś przydatne umiejętności. O przebiegu kariery zawodowej często decyduje przypadek, cechą charakterystyczną są liczne wzloty i upadki. Gdy już odnajdą swoją ścieżkę, mogą odnosić w niej duże sukcesy, bowiem mogą korzystać z bogactwa doświadczeń i znajomości różnorodnych zagadnień. Tacy pracownicy czasami osiągną szczyt swojej kariery zawodowej w późniejszym wieku.

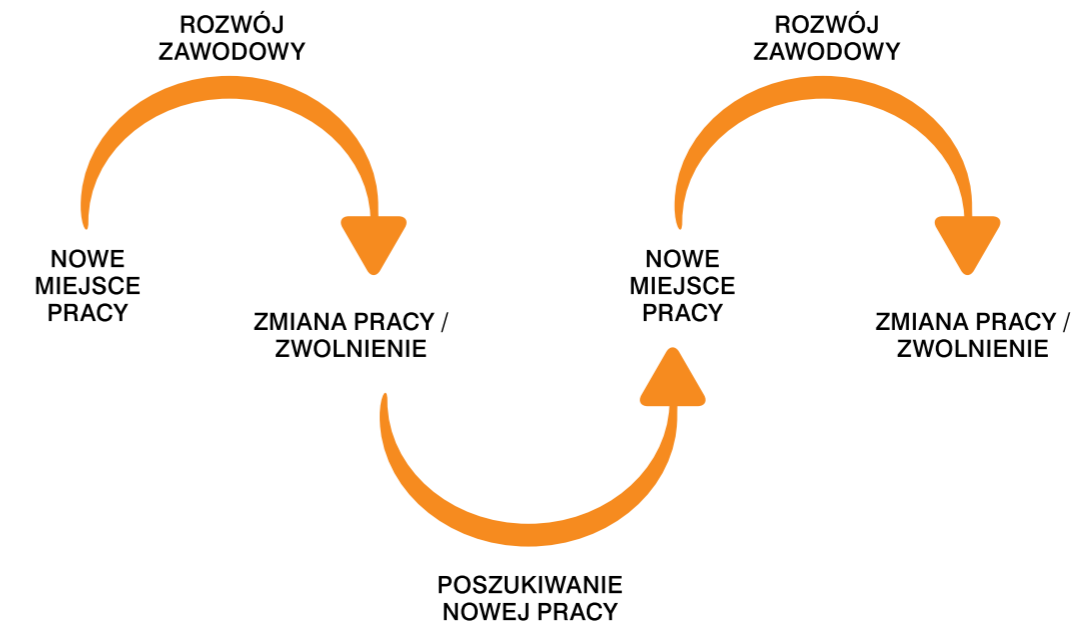


Źródło: Opracowanie własne HRP

+ Kariera: sinusoida

To rodzaj kariery osób, które ze względu na zmienne lub niesprzyjające warunki otoczenia są zmuszone do ciągłego przekwalifikowywania się i szukania nowych miejsc pracy. Do zwolnienia dochodzi zazwyczaj nie z winy tych osób. Ich karierę zawodową cechuje niestabilność, naprzemienne występowanie sukcesów i porażek.

Jest również drugi wariant tego podejścia. To osoby, które są ambitne, cenią urozmaicenie i wyzwania. Lubią się wspinać po szczeblach kariery, w związku z tym, gdy w jakiejś firmie osiągną maksimum możliwości, zmieniają ją na inną i zaczynają wspinaczkę od początku. Zmiany te zazwyczaj mają swoją dynamikę i tempo, i powtarzają się w stałych odstępach czasu.



Źródło: Opracowanie własne HRP

+ Kariera: koło

Koło kojarzy się z cyklicznością i powtarzalnością. Ten rodzaj kariery jest zazwyczaj udziałem osób, które do pewnego momentu rozwijają swoje kwalifikacje, żeby później zawrócić i nie wykorzystać ich w pełni. To osoby, które zazwyczaj boją się zmian i najwyżej cenią sobie stabilizację, nawet jeśli nie odpowiada ona ich oczekiwaniom. Zgadzają się nawet na gorsze warunki pracy, byleby nie utracić zatrudnienia. Brak pewności siebie lub ograniczenia lokalnego rynku pracy mogą powodować trudności w wydostaniu się z „zakłętego” kręgu oraz hamować pełny rozwój potencjału takich osób.



Źródło: Opracowanie własne HRP

+ Kariera: koncentryczne kręgi

Ten rodzaj kariery odnosi się do osób, które specjalizują się w konkretnych zagadnieniach. Zazwyczaj wykonują jeden zawód, ale szukają możliwości wykorzystywania swoich umiejętności w różnych środowiskach. Kolejny krąg (nowe miejsce pracy, zadania) opierają na wcześniej zdobytych kompetencjach i zarazem wzbogacają repertuar umiejętności i doświadczeń. Taką karierę charakteryzuje stały przyrost kompetencji i umacnianie się kariery zawodowej. Bycie specjalistą w danej dziedzinie jest zazwyczaj ważniejsze niż zdobywanie coraz wyższych stanowisk w pracy.



CIĄGŁY PRZYROST KOMPETENCJI I UMACNIANIE SWOJEJ KARIERY ZAWODOWEJ

Źródło: Opracowanie własne HRP

+ Kariera: słońce

To kariera osób, które przede wszystkim cenią wszechstronność. Zazwyczaj mają określony obszar zainteresowań, ale szukają różnych zadań i zawodów, w których mogą zdobywać nowe kompetencje. Lubią się doksztalać i uczestniczyć w różnorodnych kursach. Dzięki temu potrafią szybko dostosować się do zmiennych potrzeb rynku pracy. Ich kariery mogą jednocześnie toczyć się kilkoma torami. W zależności od wymagań firmy mogą zajmować się różnymi zadaniami i pracować na różnych stanowiskach – tak jak słońce, które wypuszcza promienie (obszary zainteresowań) w różnych kierunkach.



Źródło: Opracowanie własne HRP

Podsumowując, należy podkreślić, że bieg życia zawodowego i prywatnego staje się coraz trudniejszy do zaplanowania. W związku z tym warto być otwartym na różne modele kariery zawodowej. Prawdopodobnie kilkakrotnie w ciągu życia będziemy musieli powracać do etapu kształcenia się lub w ogóle go nie przerywać. Obecnie, bez względu na wiek, będziemy szukać dla siebie nowych modeli kariery zawodowej, uczyć się nowych zawodów, uczestniczyć w kursach podnoszących kwalifikacje itp. Są to działania niezbędne dla utrzymania konkurencyjności nas, jako jednostek na rynku pracy.

+ Zarządzanie własną karierą zawodową

Ponowoczesność zmusza nas do ciągłego zadawania sobie pytań: *Kim jestem? Co chciałbym/łabym w życiu osiągnąć?* Do niedawna pytania te były zarezerwowane dla osób w wieku dojrzewania. **Nowa rzeczywistość jednak sprawi, że będziemy je sobie zadawać raz na kilka lat i ponownie redefiniować swoją karierę zawodową.**

Pomyśl, czy już wcześniej zastanawiałeś/łaś się: „Czy dobrze wykonuję obowiązki w swojej obecnej pracy?” „Czy to jest praca dla mnie?” „W jakim kierunku powinienem/nnam się rozwijać?” „Jak pogodzić zmieniające się w czasie możliwości fizyczne i umysłowe z rosnącymi wymaganiami wydajności w pracy?”

Poniżej znajduje się kilkanaście przykładowych pytań, które mają zachęcić Cię do bliższego przyjrzenia się sobie i refleksji nad tym, co jest dla Ciebie ważne. Warto raz na jakiś czas poświęcić chwilę na wejrzenie w siebie i znalezienie odpowiedzi na przedstawione pytania, żeby upewnić się, czy nasza kariera zmierza w odpowiednim kierunku.

+ KWESTIONARIUSZ DO ZARZĄDZANIA WŁASNĄ KARIERĄ ZAWODOWĄ

1. Jak doszło do tego, że wybrałeś/łaś właśnie taki zawód?

Wybory zawodowe są często przypadkowe. Niestety w Polsce, ze względu na ograniczone możliwości wsparcia ze strony doradcy zawodowego, zazwyczaj jesteśmy skazani na eksperymentowanie. Niekiedy na wybór danego zawodu silny wpływ mają rodzice, znajomi, jakaś znacząca osoba z bliskiego otoczenia, która wykonuje już podobny typ pracy. Czasami przy wyborze zawodu kierujemy się naszymi zainteresowaniami, tym co lubimy robić, co sprawia nam przyjemność. Na nasze decyzje wpływ mają też prognozy odnośnie rynku pracy i możliwości znalezienia dobrego zatrudnienia. Ważne, żeby przyjrzeć się własnym motywom i sprawdzić, co może dla nas z tego wynikać.

2. Co lubisz w swojej obecnej pracy?

Które obowiązki chętnie wykonujesz? Z czego czerpiesz satysfakcję? Co Cię napędza do działania? Z jakimi ludźmi lubisz współpracować? W jaki sposób obecna praca wykorzystuje Twoje naturalne zdolności i predyspozycje?

3. Czego nie lubisz w swojej obecnej pracy?

Które obowiązki wykonujesz niechętnie? Które zadania sprawiają Ci trudność lub czujesz, że nie masz do nich wystarczających kompetencji? Co zajmuje Ci najwięcej czasu? Co Cię drażni, złości? Jakie sytuacje są dla Ciebie najbardziej stresujące? Co lub kto najbardziej przeszkadza Ci w pracy?

4. Co Cię motywuje do pracy?

Każdego z nas może motywować coś innego. Czy motywuje Cię stabilność zatrudnienia, umowa na czas nieokreślony? Czy może wynagrodzenie, w tym system premii i nagród? A może jest to poczucie niezależności od innych osób? Potrzeba wykazania się, odnoszenia sukcesów i związany z tym prestiż i szacunek otoczenia? A może motywuje Cię Twój rozwój? Czy widzisz różnice w samopoczuciu i poczuciu własnej wartości, gdy pracujesz i gdy jesteś bez pracy? Czy to, co Cię motywuje, może się zmieniać w czasie?

5. Jak oceniasz swój obecny poziom kwalifikacji?

Czy obecnie posiadane przez Ciebie umiejętności i wiedza są wystarczające do utrzymania obecnej pracy? Jak ta sytuacja będzie się kształtować w ciągu najbliższych lat? Co musisz zrobić, żeby być nadal atrakcyjnym zawodowo dla pracodawców? Jak Twoja wiedza i umiejętności wypadają w porównaniu z młodszymi i starszymi rocznikami? Czy starasz się być na bieżąco z nowymi technologiami? Jakie zagadnienia Cię interesują? Czy lubisz bądź chciałbyś/łabyś uczyć się języków obcych? W jakich kursach/szkoleniach/studiach chciałbyś/łabyś wziąć udział? Wypisz obszary doksztalcania, w których chciałbyś/łabyś wziąć udział:

.....

6. Jak wyobrażasz sobie swoją ścieżkę zawodową?

Czy zamierzasz kontynuować pracę w obecnej firmie do emerytury? A może myślisz o zmianie pracy? Jak często chciałbyś/łabyś zmieniać zatrudnienie? Może masz ochotę spróbować czegoś innego w życiu (nowego zawodu, pracy w innej branży, za granicą)? Czy chciałbyś/łabyś, żeby Twoja kariera zawodowa była raczej ustabilizowana, czy zmienna?

7. Co może stanąć na przeszkodzie realizacji twoich planów zawodowych?

Czy próbujesz przewidywać przyszłe problemy? Czy się na nie przygotowujesz? Czy zastanawiasz się, jak może się zmienić świat w perspektywie Twojego całego życia zawodowego? Czy myślisz o takich czynnikach jak postęp technologiczny, zmiana metod pracy, potrzeby rynku? Zastanawiasz się nad tym, czy Twój stan zdrowia pozwoli Ci na kontynuację obecnej ścieżki zawodowej? Jakie działania możesz podjąć, aby nie wypaść z rynku pracy?

8. Jakie masz ambicje zawodowe?

Co byłoby dla Ciebie powodem do odczuwania dumy w pracy? Co sprawiłoby, że byłbyś/abyś bardziej zmotywowany/a do pracy?

9. Jak wyobrażasz sobie siebie za 5,10,20,30 lat?

Jak długo chciałbyś/łabyś pracować zawodowo? Jakie będziesz miał/a wtedy potrzeby i co będzie dla Ciebie ważne? Co powinno zmienić się w pracy, żebyś czuł/a się dobrze? Czy planujesz dokształcać się przez całe życie? Jak chciałbyś/ałabyś być traktowany/a przez współpracowników i przełożonych, gdy będziesz starszy/a? Jaki masz stosunek do różnych grup wiekowych?

10. Co czujesz, gdy pomimo starań, nie dajesz sobie z czymś rady?

Co czujesz, gdy nie wywiązujesz się z podjętych przez siebie zobowiązań? Czy to jest zależne od wieku, czy bardziej od charakteru i sposobu realizacji zadań? Jakbyś się czuł/a, gdyby wymagania w stosunku do Ciebie cały czas rosły?

11. Jak chciałbyś/łabyś spędzać czas na emeryturze?

Czy myślisz czasami o tym, jak mogłoby wyglądać Twoje życie na emeryturze? Wyobrażasz sobie siebie jako osobę aktywną, w jakimś stopniu zaangażowaną w pracę zawodową, czy raczej korzystającą z wolnego czasu? Jakie będą Twoje mocne strony? A z czym mógłbyś/mogłabyś mieć problem? Czy wysokość prognozowanej emerytury będzie dla Ciebie satysfakcjonująca? Czy podejmiesz działania zmierzające zapewnić Tobie bezpieczeństwo finansowe na emeryturze? Jakie możliwości rynku pracy Twoim zdaniem mógłby dawać osobom na emeryturze?

12. Co jest dla Ciebie ważne w życiu zawodowym?

Każdy z nas kieruje się w życiu pewnym systemem wartości. Prawdopodobnie nie znajdziesz pracy, która zaspokajałaby wszystkie Twoje potrzeby. W związku z tym warto wiedzieć, co jest dla Ciebie ważniejsze, a z czego ewentualnie możesz zrezygnować. Przyjrzyj się poniższym wartościom i spróbuj wybrać trzy, które są w tym momencie dla Ciebie najważniejsze. A może jest jeszcze coś innego, co napędza Cię do działania?

- Awans i rozwój zawodowy
- Dobra atmosfera w pracy
- Doskonalenie i stawianie się specjalistą
- Elastyczne godziny pracy

- Kierowanie ludźmi
- Możliwość bycia uczciwym i wykonywanie etycznej pracy
- Możliwość nawiązywania kontaktów z ludźmi
- Możliwość pogodzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym
- Możliwość pomagania innym
- Możliwość robienia czegoś pożytecznego
- Prestiż firmy
- Samodzielność
- Stabilność i poczucie bezpieczeństwa
- Urozmaicenie i zmienność
- Wynagrodzenie

Jak myślisz, co będzie dla Ciebie ważne w perspektywie kilkunastu lub kilkudziesięciu lat?

Prawdopodobnie część z powyższych wartości w dalszym ciągu pozostanie na Twojej liście, niektóre jednak mogą stracić, a inne zyskać na znaczeniu. System wartości może się zmieniać z wiekiem. Warto doceniać różnorodność i mieć na względzie możliwość dostosowywania sposobów motywacji pracowników do ich kluczowych potrzeb. Każda z podanych powyżej wartości może być zaletą i mieć różne znaczenie w zależności od wymagań otoczenia i stanowiska pracy. Jest to argument na korzyść tworzenia zróżnicowanych zespołów, również pod względem wiekowym.

Celem tych pytań jest skłonienie Ciebie do refleksji na temat czynników satysfakcji zawodowej i próby wyobrażenia sobie kolejnych etapów Twojego rozwoju na rynku pracy. Po wypełnieniu kwestionariusza można wskazać na obszary, które sprawiają nam trudności. W każdym wieku warto zgłosić się do doradcy zawodowego, którzy pomoże przeanalizować badane obszary. Badanie może skłonić również do poszukiwania nowych dróg kształcenia – może warto wziąć udział w kursie, nad którym od dawna myślałeś/łaś? Warto również śledzić trendy w branży swojego zatrudnienia, bądź wymarzonego miejsca pracy – może wymagają one dodatkowych uprawnień bądź szkoleń, które pozwolą na utrzymanie się na rynku pracy?

Zmieniające się oczekiwania na rynku pracy wymagają od pracownika elastyczności, umiejętności dostosowywania się do aktualnych potrzeb pracodawców oraz ciągłego dokształcania się w każdym momencie jego życia. **Bardzo istotne jest świadome zarządzanie własną karierą zawodową – prowadzenie bieżącej analizy posiadanych umiejętności, kompetencji, potrzeb i aspiracji oraz przewidywania swojej przyszłości zawodowej.** Dzięki racjonalnemu wykorzystaniu obecnych możliwości rynku szkoleniowego i edukacyjnego, śledzeniu aktualnych nowości w branży i dbaniu o własne zdrowie, można radykalnie zmniejszyć prawdopodobieństwo wypadnięcia z rynku pracy i nie doświadczyć stresu z tym związanym.

+ Podsumowanie

Istotne jest, aby człowiek zastanawiał się nad swoim rozwojem zawodowym przez całe życie, dostrzegał możliwości, ale również zapobiegał możliwym zagrożeniom. Im szybciej nauczymy się doceniać zmiany i twórczo je wykorzystywać, tym łatwiej odnajdziemy się na rynku pracy.

A Ty jak chciałbyś/abyś być traktowany/a na kolejnych etapach rozwoju swojej kariery zawodowej? Czy chciałbyś/ałabyś być oceniany/a przez pryzmat wieku, czy raczej indywidualnych cech i predyspozycji? To, w jakim świecie będziesz funkcjonować jako dojrzały pracownik, zależy również od Ciebie. **Każdy etap rozwoju kariery zawodowej i wiek ma swoje zalety, kluczowym wydaje się umiejętne ich dopasowanie do wymagań konkretnych zadań i sytuacji, jakie stoją przed organizacjami na dynamicznie zmieniającym się rynku.**

Bibliografia

- + GUS 2009, *Prognoza ludności na lata 2008 – 2035*, Warszawa
- + Kotowska I.E. (2008), *Zmiany aktywności zawodowej a proces starzenia się ludności*, (w:) Szukalski P., Kowalewski J. T. (red.), *Pomyślnie starzenie się w perspektywie nauk o pracy i polityce społecznej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź
- + Zajdel M. (2007), *Trójsektorowa struktura zatrudnienia w Polsce jako miernik rozwoju społeczno-ekonomicznego*
- + <http://www.sceno.edu.pl/pliki/813Zajdel.pdf>, dostęp: 4.08.2011 r.
- + Suchar M. (2009), *Kariera i rozwój zawodowy*, ODDK, Gdańsk
- + Holstein-Beck M. (1997), *Być albo nie być menadżerem*, INFOR, Warszawa

Patrycja Woszczyk

ZARZĄDZANIE WIEKIEM – KU WZROSTOWI EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI

Czy dostrzegasz, że coraz częściej mówi się o koncepcji zarządzania wiekiem?

Czy zastanawiasz się, co może zmienić w funkcjonowaniu Twojego przedsiębiorstwa wprowadzenie rozwiązań z zarządzania wiekiem?

Czy dostrzegasz różnice w podejściu do pracy, technologii czy rozwiązywaniu problemów osób w różnym wieku?

+ Wprowadzenie

Postęp technologiczny i związany z nim wzrost konkurencyjności na rynku, wymusza zmiany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiedzą może tu być zarządzanie wiekiem. Termin „zarządzanie wiekiem” (age management) staje się coraz bardziej popularny. Pojęcie to pojawia się zarówno w dyskursie naukowym, medialnym, jak i branżowym, związanym z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Wzrost zainteresowania tą tematyką wynika m.in. z przewidywanych zmian w sytuacji demograficznej, które – jak się prognozuje – będą miały kolosalny wpływ na rynek pracy.

+ Zarządzanie wiekiem – kilka definicji

Zarządzanie wiekiem można definiować jako dynamiczny zestaw przepisów, metod, instrumentów itp. dotyczących zdolności do pracy (workability¹) i zatrudnienia (employability²), przyczyniających się do ekonomicznej i społecznej produktywności w ciągu całego życia oraz umożliwiających pracownikom w każdym wieku prowadzenie zdrowego życia włącznie z okresem emerytalnym. Zatem zarządzanie wiekiem opiera się na promowaniu bardziej efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, zapewnieniu lepszych warunków pracy, umożliwieniu kształcenia przy uwzględnieniu całego cyklu życiowego jednostki. Działania prowadzone w ramach zarządzania wiekiem pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym (Liwński, Sztanderska 2009: 7).

¹ Termin „workability” należy rozumieć jako aktualną oraz prognozowaną ocenę zdolności pracownika do pracy przy uwzględnieniu jej wymagań oraz zdrowia fizycznego i psychicznego pracownika. Coraz częściej wykorzystywanym narzędziem służącym do oceny zdolności do pracy jest tzw. Work Ability Index (WAI)

² Termin „employability” odnosi się do możliwości uzyskania zatrudnienia przez daną osobę. Zdolność do zatrudnienia uzależniona jest od wiedzy, umiejętności oraz postawy danej osoby. Z drugiej strony znaczny wpływ na możliwość uzyskania zatrudnienia mają także wszelkie sytuacje i zasady obowiązujące na danym rynku pracy oraz istniejące na nim instytucje. Stąd osoby o takich samych umiejętnościach i wiedzy mogą posiadać różną zdolność do uzyskania zatrudnienia w zależności od narodowego bądź regionalnego rynku pracy

Wbrew rozpowszechnionym opiniom, zarządzanie wiekiem (ZW) uwzględnia potrzeby i możliwości pracowników w różnym wieku. Niezmiernie istotne jest, że **koncepcja ta odnosi się do wszystkich grup wiekowych i powinna być stosowana przez całe życie jednostki.** Bardzo często mówiąc o zarządzaniu wiekiem akcentuje się działania skierowane jedynie do osób starszych, więc w praktyce interpretuje się koncepcję ZW jako węższą i nastawioną głównie na pracowników w wieku 50+. Stanowisko to jest podejściem naprawczym, ale nie prewencyjnym. Z punktu widzenia przedsiębiorstw i jednostek bardziej zasadne jest wprowadzenie holistycznych rozwiązań skierowanych do różnych generacji, które zawierałyby zarówno środki prewencyjne (life-long learning, zmianę profilu pracy), jak i naprawcze (np. specjalistyczne szkolenia dla starszych pracowników). To podejście skupia się na całym cyklu życia zawodowego, a nie tylko na jego ostatniej fazie. **Jednym z celów zarządzania wiekiem jest neutralizacja stereotypu, w którym wiek ma wpływ na perspektywę i możliwość zatrudnienia.** Węższe podejście determinowane jest głównie aktualną sytuacją ekonomiczno-społeczną – niskim wskaźnikiem zatrudnienia osób 50+, wzrostem długości życia oraz groźbą zapaści finansów publicznych. W niniejszym opracowaniu skupiono się przede wszystkim na rozwiązaniach skierowanych do starszego pokolenia. Należy jednak podkreślić, że przeprowadzone analizy w zamyśle autorów mają stać się inspiracją do prowadzenia działań także dla innych grup wiekowych. Położenie nacisku głównie na pracownikach 50+ wynika z sytuacji ekonomiczno-demograficznej regionu łódzkiego, a także procesów zachodzących w całej Polsce. **Sytuacja osób 50+ na rynku pracy i w organizacji może być wskaźnikiem efektywności działań prowadzonych w ramach zarządzania wiekiem.**

Dlaczego warto stosować zarządzanie wiekiem? +

W dobie rosnącego bezrobocia i nadmiaru pracowników trudno wyobrazić sobie, że za kilka lat powstanie luka na rynku pracy spowodowana spadkiem liczby osób w wieku produkcyjnym. **Przez najbliższe lata rynek pracy będzie kształtowany przez zmiany demograficzne. Zmieniają się diametralnie proporcje między poszczególnymi grupami wiekowymi.**

W 2011 r. odsetek ludności w wieku mobilnym (18-44 lata) wynosił 40%, podczas gdy w roku 2035, według prognoz GUS kształtować się będzie na poziomie 30,1%. Zwiększać się będzie udział ludności w wieku niemobilnym (45-59/64 lata), a także w wieku poprodukcyjnym (60+/65+). Do 2015 r. zmniejszy się o 564 tysiące liczba osób w wieku produkcyjnym, zmiany te nasilą się także w kolejnych latach. Szacuje się, że do 2020 r. ubędzie 2068 tys. osób w omawianym wieku (kobiet w wieku 18-59 lat i mężczyzn w wieku 18-64 lata).

+ CIEKAWOSTKA

Czy wiesz, że Polska pod względem zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata zajmuje drugie miejsce od końca wśród 27 krajów Unii Europejskiej? W 2010 roku w Polsce wskaźnik zatrudnienia wynosił 24,2%, podczas gdy średnia dla 27 krajów UE to 38,6%. W Szwecji wskaźnik zatrudnienia omawianej grupy wiekowej był na poziomie 66,7%, w Estonii – 54,9%, na Łotwie – 48,7%

(źródło: Eurostat)

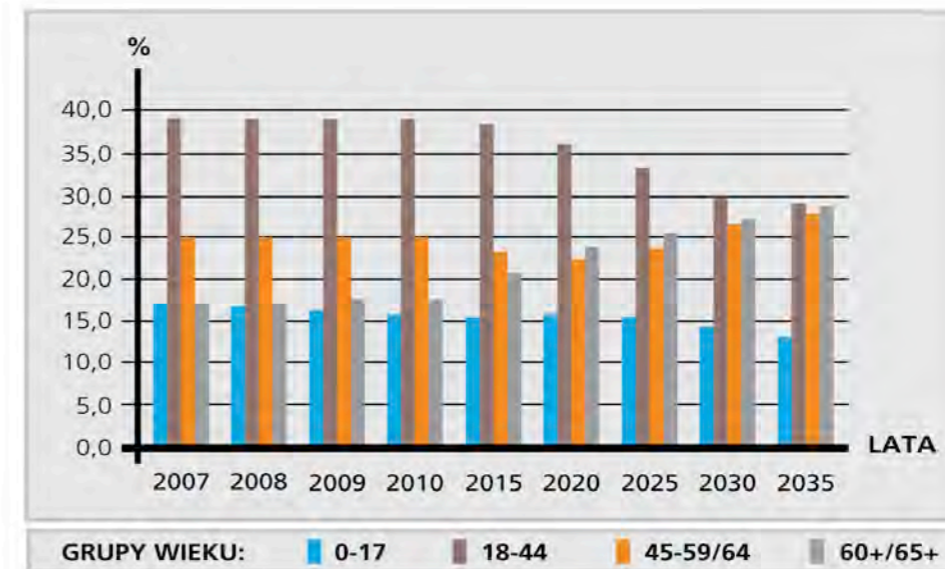
O pracowników będzie coraz trudniej, a potencjalne rezerwy zatrudnienia tkwią w populacji osób w wieku niemobilnym (w wieku 45-59/64 lata) (Liwński, Sztanderska 2010). Należy jednak podkreślić, że w porównaniu z rokiem 2010 także i w tej grupie będzie można obserwować spadek ludności w liczbach bezwzględnych. Do 2015 r. ubędzie 564 tys. osób w wieku 45-59/64 lata, do 2020 r. o 846 tys., ale w 2035 r. grupa ta będzie liczniejsza o 628 tys. **Konieczne jest zatem uwolnienie potencjału tej grupy i zwiększenie jej aktywności zawodowej** (Liwński, Sztanderska 2010). Może jednak okazać się, że aktywizacja osób po 45 roku życia będzie niewystarczająca, ponieważ obie populacje: ta w wieku 18-44 lata i ta wieku 45-59/64 lata będą maleć (Ibidem: 16). Istnieje duże prawdopodobieństwo, że aby zaspokoić potrzeby zatrudnieniowe, trzeba będzie sięgać po osoby w wieku poprodukcyjnym.

Zmiany demograficzne w nierównym stopniu dotkną poszczególne regiony Polski. Do 2020 r. populacja w wieku produkcyjnym zmniejszy się w największym stopniu w województwie

śląskim (o 12,3%) i łódzkim (o 12,6%). Co istotne, **najbardziej dotkliwe spadki ludności w wieku mobilnym (do 44 roku życia) wystąpią w regionie śląskim, łódzkim i opolskim**. Powyższe informacje wskazują, jak bardzo ważne jest prowadzenie działań nakierowanych na aktywizację zawodową starszego pokolenia w województwie łódzkim, które w związku z przemianami demograficznymi może borykać się z dodatkowymi problemami na lokalnym rynku pracy.

Na wykresie nr 1 przedstawiono prognozę ludności regionu łódzkiego do 2035 r. Zaprezentowane dane wskazują, jak będą zmieniać się proporcje między poszczególnymi grupami wiekowymi. **W roku 2035 r. proporcje między ludnością w wieku mobilnym, niemobilnym i poprodukcyjnym niemal się zrównają.**

Wykres 1. Prognoza demograficzna ludności województwa łódzkiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS (2009)

Przedstawione zmiany demograficzne będą miały zatem ogromny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, ponieważ w niedalekiej przyszłości konkurencyjność firm i sprawność ich działania będą zależały od umiejętności efektywnego wykorzystania starszych pracowników. Przewagę uzyskają te firmy, które najwcześniej przystosują swoją strategię i politykę w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi do nadchodzących zmian (Biuletyn Euro Info).

Zatrudnianie przedstawicieli różnych generacji, dążenie do zrównoważonej struktury wieku (patrz szerzej rozdział 3) pozwala organizacjom lepiej reagować na zmieniające się warunki rynkowe, dostosowywać produkty do zróżnicowanych wiekowo klientów (Liwński, Sztanderska 2010b). Należy bowiem pamiętać, że systematycznie rośnie średnia wieku odbiorców naszych usług i produktów. **Badania wskazują, że osoby 50+ czują się lepiej, kiedy sprzedawcy są w podobnym wieku, bo mają wrażenie, że ich potrzeby są lepiej rozumiane.**

Ponadto, zespoły zróżnicowane wiekowo są bardziej wydajne, kreatywne, szybciej rozwiązują problemy, a praca w nich zapobiega rutynie.

Zarządzanie wiekiem umożliwia także ograniczenie wydatków związanych z dodatkowymi kosztami pracy, które są konsekwencją niezrównoważonej struktury wieku załogi.

Rysunek 1. Korzyści z zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Korzyści z zarządzania wiekiem	Jak je osiągnąć?
Czerpanie profitów z różnorodności kompetencji przedstawicieli odmiennych pokoleń	Każde pokolenie ma swoje mocne i słabe strony. Zdefiniuj co może osiągnąć Twoja firma dzięki zatrudnieniu różnych pracowników, co traci skupiając się tylko na wybranych grupach. Nie bój się zatrudniać przedstawicieli różnych generacji. Zachęcaj do aplikowania bez względu na wiek. Zdiagnozuj, w czym każdy pracownik jest dobry. Co wnosi i może wnieść do organizacji. Nie patrz na pracowników przez pryzmat stereotypów.

Korzyści z zarządzania wiekiem	Jak je osiągnąć?
Utrzymanie kapitału intelektualnego organizacji na wysokim poziomie	Zachęcaj pracowników do dzielenia się wiedzą. Wykorzystaj intermentoring (wymiana wiedzy i doświadczenia między przedstawicielami różnych pokoleń) i mentoring (pracownik bardziej doświadczony przekazuje wiedzę mniej doświadczonemu). Wprowadź mechanizmy wymiany wiedzy w firmie, zaproponuj szkolenia międzypracownicze (pracownik, który był na szkoleniu przekazuje informacje innym).
Podniesienie efektywności pracowników	Formułuj jasno cele i oczekiwania wobec pracowników. Rozliczaj zadania, efekty pracy. Dawaj na bieżąco informację zwrotną, chwal, motywuj. Stosuj indywidualne podejście do pracownika. Staraj się zrozumieć, co ukształtowało każde pokolenie, jakie potrzeby mogą mieć pracownicy na danym etapie życia. Twórz ergonomiczne miejsca pracy – wtedy wiek nie ma znaczenia. Propaguj zdrowy styl życia.
Wzrost wiedzy i umiejętności kadry zarządzającej w zakresie kierowania zespołem	Kieruj kadre zarządzającą na szkolenia z zakresu różnorodności, zarządzania wiekiem, pokoleniami, treningi uwrażliwiające (czy Ty byś znalazł pracę wpisując w CV wiek 50+?). Wprowadź umiejętność zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo do oceny pracy menedżera. Informuj o potrzebie dostosowywania stylu zarządzania do potrzeb różnych generacji.
Zmniejszenie kosztów związanych z rekrutacją, rotacją i kształceniem pracowników	Otwórz się na nowych kandydatów (zróżnicowanych wiekowo), przeanalizuj swoją postawę wobec ludzi w różnym wieku. Zdefiniuj atuty przedstawicieli różnych pokoleń. Daj równe szanse w przypadku awansów, szkoleń. Monitoruj czy przedstawiciele różnych pokoleń uczestniczą w takim samym stopniu w aplikowaniu na wyższe stanowiska, uczestniczą w szkoleniach, korzystają z benefitów. Zweryfikuj, czy z firmy odchodzą ludzie w określonym wieku.

Korzyści z zarządzania wiekiem	Jak je osiągnąć?
Lepsze dostosowanie przedsiębiorstw do warunków rynkowych i potrzeb klientów	Klienci lubią być obsługiwani przez osoby w wieku podobnym do nich. Sprawdź, czy struktura wieku pracowników odpowiada strukturze Twoich klientów. Zróżnicowany wiekowo zespół potrafi opracować usługi i produkty dopasowane do zróżnicowanych klientów. Wykorzystaj nisze rynkowe. Klient 45+ jest w Polsce cały czas zaniedbywany, a stanowi armię ponad 15 mln. odbiorców Twoich usług i wbrew stereotypom nie jest biedny.
Skuteczna realizacja celów organizacji	Różnorodny zespół to różne punkty widzenia na ten sam problem i zadania. Pytaj, jak zdaniem pracowników można osiągnąć założone cele. Daj możliwość zgłaszania usprawnień. Otwórz się na odmienne opinie.
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa	Firmy, które potrafią przyciągnąć talenty, myślą niesza-blonowo osiągają sukces.
Budowanie/ugruntowanie pozytywnego wizerunku firmy	Zarządzanie wiekiem można wykorzystać jako element PR przedsiębiorstwa, dotarcie do nowych klientów, przyciągnięcie najlepszych pracowników na rynku.

Źródło: Opracowanie własne HRP

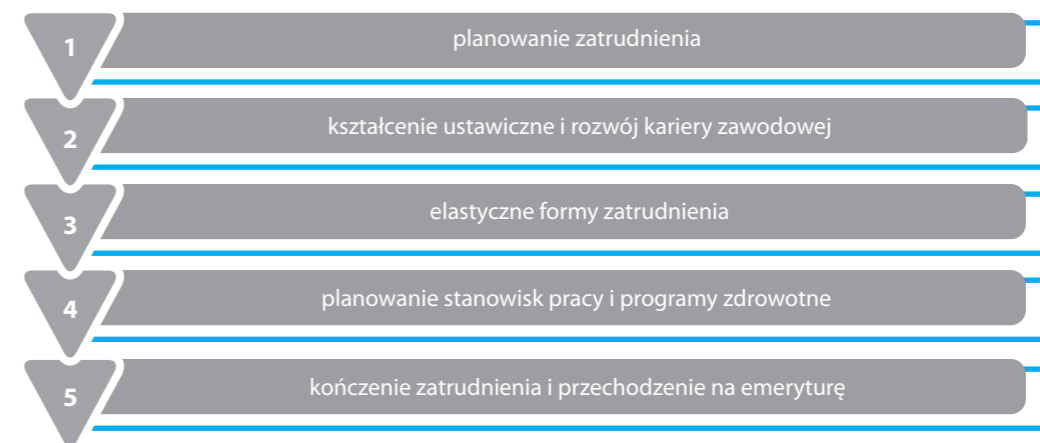
+ Obszary zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem polega na podejmowaniu działań zmierzających do poprawy wydajności pracy załogi, w tym pracowników starszych. Celem prowadzonych działań jest kreowanie środowiska i organizacji pracy przyjaznych pracownikom w różnym wieku i na różnych stanowiskach wraz ze spełnieniem ich indywidualnych potrzeb (Rogozińska-Pawełczyk 2011: 140). Wachlarz inicjatyw, które mogą być podejmowane jest szeroki – „mogą one dotyczyć różnych faz zatrud-

nienia (od rekrutacji po odejście z pracy), odnosić się do samego pracownika (jego zdolności fizycznych i mentalnych), ale również do jego otoczenia (...), na przykład do organizacji pracy” (Liwiński, Sztanderska 2010 b).

W filozofię zarządzania wiekiem wpisane są metody inwestowania i rozwijania kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, aby praca każdego członka załogi przynosiła firmie korzyści, a pracownikowi - satysfakcję osobistą (Rogozińska-Pawełczyk 2011: 140). Działania podejmowane w ramach zarządzania wiekiem można sklasyfikować w pięć grup, które zostały przedstawione poniżej.

Rysunek 1. Obszary zarządzania wiekiem w organizacji



Źródło: Opracowanie własne HRP

Warto w zarządzaniu wiekiem stosować podejście kompleksowe, wprowadzać działania we wszystkich wymienionych obszarach, tworząc tym samym strategię zarządzania wiekiem.

Kompleksowe podejście do zarządzania wiekiem oznacza, że (Ibidem):

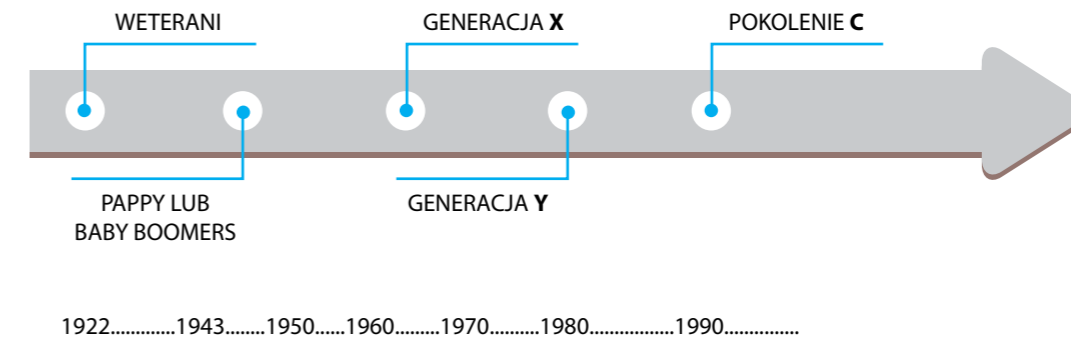
- działaniami obejmujemy wszystkich pracowników, niezależnie od wieku;
- stosujemy narzędzia ze wszystkich obszarów zarządzania wiekiem;
- doraźnie stosujemy narzędzia skierowane do pracowników 50+, którzy mają braki kompetencyjne, czy kłopoty zdrowotne wynikające z obciążenia pracą;
- koncentrujemy się na działaniach prewencyjnych (np. związanych z rozwojem i kształceniem pracowników).

Prowadzone działania w ramach zarządzania wiekiem powinny być spójne ze strategią firmy, jej misją i wartościami oraz przyjętą polityką personalną przedsiębiorstwa.

+ Cztery generacje – zróżnicowane potrzeby. Od czego zależy sukces wprowadzenia strategii zarządzania wiekiem?

Zróżnicowane wiekowo zespoły są ogromną szansą dla organizacji, ponieważ, jak wcześniej zasygnalizowano, są najlepszą odpowiedzią na zmiany demograficzne oraz rynkowe. Nie należy jednak zapominać, że stanowią wyzwanie dla kadry zarządzającej. **Współczesny menedżer powinien posiadać umiejętność bycia „kameleonem”, który potrafi dostosować swój styl zarządzania do potrzeb przedstawicieli różnych generacji.** Konieczne jest także zrozumienie, że traktowanie niedyskryminujące nie wiąże się z identycznym traktowaniem wszyst-

kich pracowników, lecz oznacza traktowanie „różne ale równe”. Coraz powszechniejsze będzie bowiem, że obok siebie pracować będą przedstawiciele czterech pokoleń. Literatura przedmiotu obfituje w różnorodne charakterystyki osób urodzonych w latach 1922–1990. Najczęściej mówi się o pokoleniu weteranów, wyżu demograficznego (tzw. baby boomers), pokoleniu X (pokolenie końca wieku) i Y (pokolenie dłaczego), a w ostatnim czasie dołączyła do nich piąta generacja – pokolenie C (od angielskiego określenia: communication, change).



Źródło: Opracowanie własne HRP

Weterani to osoby urodzone w latach 1922–1943, którzy wyznają motto: „pracuję, bo to mój obowiązek”. Główne wartości dla tego pokolenia to: szacunek dla autorytetu, lojalność wobec organizacji, obowiązkowość, cierpliwość, umiłowanie porządku i prawa, silnie zakorzenione etyczne działania, poświęcenie i oddanie. Przedstawiciele tej kategorii wiekowej określane są jako strażnicy tradycji i wiedzy. Preferują formalny styl pracy i postępowanie według przyjętych reguł. Charakteryzowani są jako pracownicy, którzy nie są zainteresowani kwestionowaniem czyichś uprawnień, chętnie angażują się w rolę przewodników młodszej kadry. Utożsamiają się z organizacją i są wobec niej lojalni.

Pokolenie wyżu demograficznego pojawiło się na świecie w latach 1943–1960. Opisywani są mottem: „pracuję, aby przetrwać”. Dla osób z pokolenia baby boomers ważne są następujące wartości: niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Pokolenie to można nazwać „generacją ruchów społecznych”. Osoby urodzone w latach 1943–1960 chętnie organizowały się wokół idei, problemów, kwestii, które były ważne dla jednostek i całych społeczeństw. Za ich młodości rodziła się świadomość w zakresie ekologii, polityki (pacyfizm), czy też praw człowieka i równości. Przedstawiciele tej kategorii wiekowej należą obecnie do generacji 50+, nazywanej niekiedy pierwszym pokoleniem pracoholików. Podobnie jak ich rodzice (Weterani), charakteryzują się dużym szacunkiem do statusów i tytułów, są zdyscyplinowani i lojalni wobec przedsiębiorstwa. Ich kariera przebiega zazwyczaj w ramach jednego bądź maksymalnie kilku przedsiębiorstw na zbliżonych do siebie stanowiskach. Przedstawiciele pokolenia baby boomers przyzwyczajeni są do pracy w strukturach silnie zhierarchizowanych, chociaż chętnie pracują w zespołach. Od przełożonych oczekują stylu kooperatywnego – nastawienia na współpracę, poszukiwanie konsensusu, aktywnej komunikacji.

Pokolenie X urodziło się w latach 1960–1980 i wyraża zasadę „żyję, aby pracować”. Dla nich ważne są: rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, myślenie w kategoriach globalnych, pracowitość. Przedstawiciel pokolenia X jest przekonany, że sukces zapewni mu ciężka praca. Dlatego też podporządkowuje jej pozostałe aspekty swojego życia. Jest pełen inicjatywy, pracowity, niezależny. Motorem działania dla osób urodzonych w latach 1960–1980 jest rozwój osobisty, zawodowy. Instrumentalnie postrzegają edukację – jako środek do zdobycia lepszej pozycji przetargowej na rynku pracy. Potrafią poświęcać się dla dobra firmy, poważnie podchodzą do swoich obowiązków. W generacji X dostrzec można kryzys autorytetów, w tym również wartości wyznawanych przez rodziców. Należy zaznaczyć, że do tej grupy wiekowej należą osoby, których sensem życia jest praca, wspinanie się po szczeblach kariery, a z drugiej to „pokolenie młodych zbuntowanych, odrzucających materializm i kult rozpasanej konsumpcji, za to preferujących podróże, nie biorących odpowiedzialności za swoje postępowanie i (lub) wykazujących ogólny brak zainteresowań” (Wrzesień 2009: 47). Niektóre jednostki rezygnowały z życia w mieście, porzucały stresującą pracę na rzecz tzw. mcprac – niskopłatnych, nieskomplikowanych

zajęć, bądź realizowały się w ramach swojego hobby. Co istotne, w tej generacji nastąpił znaczący wzrost liczby kobiet na rynku pracy.

Pokolenie Y i ich następcy przyszło na świat w latach 1980–2000, a jego dewizą jest „pracuję, żeby żyć”. Główne wartości to: optymizm, idealizacja, różnorodność, poczucie obowiązku obywatelskiego, ambicje, zwrot ku tradycji, edukacja i kształcenie, kreatywność. Typowy przedstawiciel tej grupy wiekowej to jednostka o silnym poczuciu własnej wartości, zdolna do wykonywania wielu czynności w jednym czasie i, przy tym, odznaczająca się kreatywnością (Sowińska-Bonder 2009)¹. Co istotne, prezentuje zupełnie inne podejście do pracy niż pokolenie X. Obecni 20-30 latkowie nie są już zainteresowani poświęcaniem życia osobistego dla pracy – nie stanowi ona już centralnej pozycji. Nad sukcesy zawodowe przedkładają satysfakcję z życia osobistego. Są również mniej lojalni wobec pracodawcy – oczekują inwestowania w swój rozwój i odpowiednich warunków płacowych. Przedstawiciele generacji Y nastawieni są na pracę zespołową, chętnie pracują w biurach open space. Sądzą, że praca powinna być dopasowana do ich potrzeb podobnie jak oferta handlowa. Chętniej wybierają zadaniowy czas pracy, nie lubią podejmować się zmuśnionych działań. W pracy cenią kompetencje i doświadczenie, a nie posiadany status. Dlatego też często i otwarcie krytykują osoby, których wiedza i umiejętności nie wzbudzają szacunku. Generacja urodzona po 1980 roku jest świetnie i wszechstronnie wykształcona. Młodzi ludzie obecnie w inny sposób myślą i przetwarzają informacje. Jak wskazuje A. Pietroń-Pyszczek, „w ich myśleniu nie dominuje już sposób linearny ani zasada ścisłego związku przyczynowo-skutkowego między wyborem a jego konsekwencjami” (Pietroń-Pyszczek 2009: 53).

Coraz częściej wymienia się jeszcze jedną kategorię – **pokolenie C**, do którego zalicza się osoby urodzone po 1990 roku. Obecni nastolatki są bardziej liberalni niż ich kilka lat starsi koledzy. Nowoczesne technologie są dla nich czymś naturalnym. W literaturze określa się ich niekiedy mianem „native users” (The Rise of Generation C...). Pokolenie C wychowało się wśród telefonów komórkowych, laptopów, Internetu czy innych zdobyczy techniki. Przedstawiciele tej generacji nazywa się dziećmi Internetu, Nintendo, czy ludźmi komunikacji.

¹ To idzie młodość, Personel i Zarządzanie, nr3/2009



Mity na temat pracowników 50+:

Pracownicy 50+ często chorują, mają problemy ze zdrowiem – zweryfikuj sam, kogo najczęściej nie ma w pracy. Frekwencja pokolenia 50+ nie jest niższa niż młodszych roczników. Liczba zwolnień lekarskich nie jest wyższa od młodszych roczników (zobacz statystyki ZUS).

W pracowników 50+ nie warto inwestować, bo zaraz przejdą na emeryturę – osoba pięćdziesięcioparoletnia ma przed sobą co najmniej kilka lat pracy. Firmy chętniej inwestują w młodszych pracowników, a ci zmieniają chętniej pracodawcę. Inwestuj w lojalnego pracownika.

Pracownicy 50+ nie chcą się rozwijać, uczestniczyć w szkoleniach – część osób rezygnuje z możliwości rozwoju z obaw, że się ośmieszą, są za stare na naukę, przyznają się do swojej niekompetencji. Nie wiedzą, co mogą zyskać dzięki szkoleniu, jak zmieni się ich życie zawodowe. Część z nich ma złe doświadczenia szkoleniowe. Pracownicy 50+ powinni pamiętać, że sami również powinni dbać o to, aby posiadać aktualne kompetencje.

Pracownicy 50+ nie lubią zmian, są roszczeniowi – przeanalizuj, w jaki sposób komunikujesz zmiany. Czy wyjaśniasz ich cel? Dajesz pracownikowi wsparcie? Pokazujesz, jak ma osiągnąć zmianę? Zwróć uwagę, że oczekiwania młodszych i starszych pokoleń są podobne. „Młode wilki” i „starzy wyjadacze” mają podobne potrzeby (awanse, podwyżki, dodatki), ale różne sposoby spełniania oczekiwań.

Pracownicy 50+ są apatyczni, nie wykazują inicjatywy – przeanalizuj, czy stawiasz wyzwania swoim pracownikom, czy ich motywujesz, zachęcasz do wysiłku, dajesz informację zwrotną na temat efektów pracy, obszarów do rozwoju, mocnych stron pracownika? Brak zaangażowania może wynikać ze znużenia wykonywaniem tych samych czynności, braku rzetelnej oceny. Pamiętaj również, że pracownicy 50+ zostali wychowani w przekonaniu, że nie należy „wychylać się”, dlatego warto pytać ich o zdanie, zachęcać do podejmowania się nowych zadań.

Zróżnicowanie personelu przedsiębiorstw pod względem wieku będzie wymagać, aby menedżerowie posiadali coraz wyższe umiejętności w zakresie przywództwa, motywowania, delegowania czy coachingu (Sowińska-Bonder 2009: 57). Każda generacja ma bowiem określoną etykę pracy, podejście do wykonywania zadań, preferencje co do stylu zarządzania i definiowania roli pracownika (Zemke 2007). **Organizacje powinny uznawać symbole i używać języka różnych pokoleń, a nie języka osób, które kierują przedsiębiorstwem.** Od kadry zarządzającej wymaga się (Urbaniak 2009, za: Ilmarinen 2008):

- znajomości struktury wieku załogi oraz umiejętności przewidywania zmian;
- pozytywnych postaw wobec pracowników 50+, znajomości ich mocnych i słabych stron, podejmowania działań, aby wykorzystywać ich kompetencje do osiągnięcia celów organizacyjnych i indywidualnych;
- indywidualnego podejścia do pracowników w różnym wieku, w odmiennych fazach życia zawodowego;
- przygotowania działań i programów operacyjnych wynikających ze strategii zarządzania wiekiem;
- propagowania zasady równości szans;
- doceniania wartości w różnym wieku;
- dbałości o zdolność załogi do pracy;
- dbałości o wysoki poziom kompetencji pracowniczych, dzielenie się wiedzą;
- przygotowania odpowiedniej organizacji pracy, czasu i środowiska pracy do potrzeb pracowników w różnym wieku.

Każda generacja posiada unikalne cechy i potencjał, który, odpowiednio wykorzystany, może przyczynić się do rozwoju organizacji. W Tabeli 1 przedstawiono atuty poszczególnych generacji.

Tabela 1. Pokolenia i ich atuty

Pokolenie		
Baby boomers	X	Y i ich następcy
<ul style="list-style-type: none"> • cierpliwość; • nastawienie na kooperację, współpracę; • lojalność; • dyscyplina; • odpowiedzialność; • doświadczenie zawodowe; • komunikatywność; • umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych. 	<ul style="list-style-type: none"> • samodzielność; • odpowiedzialność; • samokontrola; • koncentracja; • praca indywidualna; • inicjatywa; • pracowitość; • ambicja; • umiejętność długoterminowego planowania. 	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie i wykorzystywanie sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych (networking); • otwartość i asertywność w komunikacji własnych oczekiwań; • umiejętność znalezienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym; • praca zespołowa; • umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sowińska-Bonder 2009: 58



Pamiętaj, że

problemy, z którymi borykają się obecni przedstawiciele 50+, bez wprowadzenia zmian w polityce ZZL przedsiębiorstw, z jeszcze większą siłą dotkną obecnych 30-latków.

Czy zarządzamy wiekiem w organizacji?



Poniżej znajduje się fragment prostego kwestionariusza (więcej informacji znajdziesz na stronie www.zarządzaniewiekim.com.pl), który pomoże zweryfikować, jak zaawansowaną politykę zarządzania wiekiem prowadzi Twoje przedsiębiorstwo. W tabeli wyróżniono obszary składające się na zarządzanie wiekiem. Odpowiedz, czy wymienione rozwiązania istnieją w Twojej firmie. Każda odpowiedź „TAK” ma wartość procentową, zsumuj wyniki w danym obszarze.

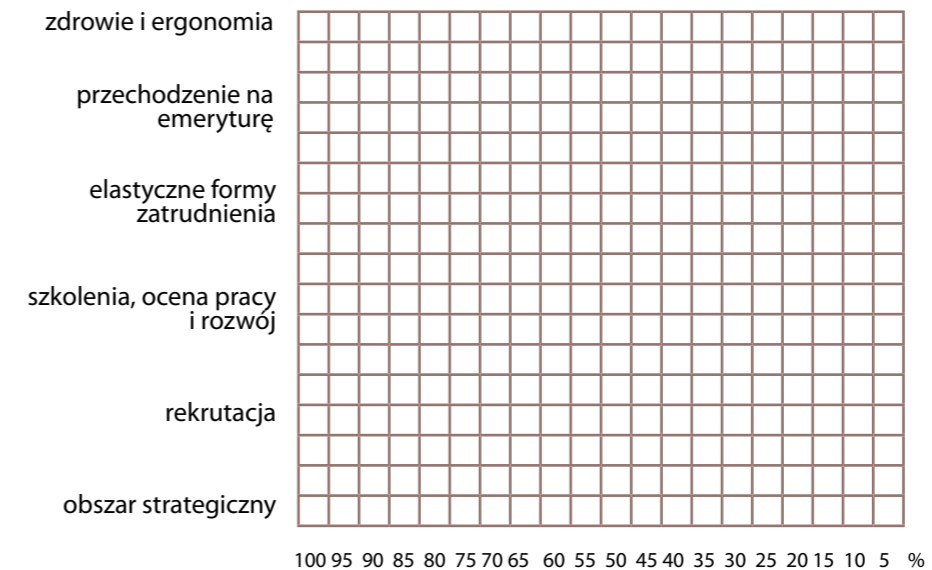
Fragment kwestionariusza – diagnoza zarządzania wiekiem (więcej inspiracji znajdziesz na stronie www.zarządzaniewiekim.com.pl)

OBSZAR	ELEMENTY SKŁADOWE	TAK	NIE	WARTOŚĆ %	ŁĄCZNIE % „TAK” DLA OBSZARU
OBSZAR STRATEGICZNY	Znamy strukturę demograficzną organizacji			11,1% %
	Znamy strukturę demograficzną załogi z uwzględnieniem działów firmy			11,1%	
	Znamy strukturę demograficzną z uwzględnieniem stanowisk i wieku pracowników			11,1%	
	Przygotowaliśmy prognozę demograficzną przedsiębiorstwa			11,1%	
	Opracowaliśmy strategię zarządzania personelem z uwzględnieniem wieku pracowników			11,1%	
	Tworzymy zespoły zróżnicowane wiekowo			11,1%	
	Pracownicy odpowiedzialni za obszar ZZL zostali przeszkoleni w zakresie zarządzania wiekiem			11,1%	

OBSZAR	ELEMENTY SKŁADOWE	TAK	NIE	WAR- TOŚĆ %	ŁĄCZNIE % „TAK” DLA OBSZARU
	Kadra zarządzająca została przeszkolona w zakresie zarządzania wiekiem			11,1%	
	Staramy się, aby zróżnicowanie wiekowe pracowników odpowiadało zróżnicowaniu wiekowemu klientów			11,1%	
REKRUTACJA	Opracowujemy ogłoszenia o pracę bez treści dyskryminujących			11,1% %
	Prowadzimy monitoring przychodzących aplikacji zgodnie z wytycznymi zarządzania wiekiem			11,1%	
	Opracowując wymagania na stanowisko stosujemy kryteria kompetencyjne, a nie kwalifikacyjne			11,1%	
	W procesie rekrutacji osoby odpowiedzialne za ten proces nie mają dostępu do danych osobowych kandydatów (wieku, płci, narodowości, stopnia niepełnosprawności, zdjęć)			11,1%	
	Prowadzimy monitoring rekrutacji (podsumowanie procesu rekrutacji zgodnie z wytycznymi zarządzania wiekiem)			11,1%	
	W procesie rekrutacji biorą udział pracownicy HR w różnym wieku			11,1%	
	Podczas rozmów rekrutacyjnych nie stosujemy pytań dyskryminujących			11,1%	
	Mamy opracowany formularz aplikacyjny (uwzględniający wytyczne równości szans)			11,1%	

Uzyskane wyniki możesz nanieść na graf. Przeanalizuj, który obszar, z punktu widzenia Twojej organizacji warto zmienić. Nie musisz od razu wprowadzać zmian we wszystkich obszarach. Przygotuj plan zmian w czasie.

Graf – diagnoza zarządzania wiekiem



+ Zarządzanie wiekiem w mikro i małych firmach

Działania z zakresu zarządzania wiekiem można wprowadzać bez względu na wielkość przedsiębiorstwa. Kluczem jest zrozumienie specyfiki danego pokolenia, potrzeb pracowników powyżej 50 roku życia. Poniżej przedstawiono rozwiązania, które możesz wykorzystać zarządzając pra-

ownikami powyżej 50. roku życia (wzory narzędzi znajdziesz na stronie www.zarządzaniem.com.pl, w podręczniku zawarto wskazówki na temat zarządzania):

- + Planowanie zatrudnienia i rekrutacja (Rozdział 3):
 - analiza struktury wieku załogi oraz stwierdzenie, jaka liczba osób w ciągu najbliższych 5 lat odejdzie na emeryturę;
 - konstruowanie ogłoszeń o pracę;
 - standardy przeprowadzania rozmów rekrutacyjnych.
- + Rozwój i awans pracowników (Rozdział 4):
 - udzielanie informacji zwrotnej;
 - mentoring – osoby starsze stażem jako pracownicy przyuczający do wykonywania obowiązków osoby młodsze stażem;
 - intermentoring – łączenie starszych i młodszych stażem pracowników w pary, umożliwianie wzajemnego uczenia się;
 - rozmowy rozwojowe – cykliczne rozmowy na temat podsumowania pracy.
- + Dezaktywizacja zawodowa i przechodzenie na emeryturę (Rozdział 9):
 - rozmowy z pracownikami zbliżającymi się do emerytury – podsumowanie dotychczasowej współpracy i diagnoza ewentualnych planów zawodowych;
 - podziękowania dla pracowników odchodzących z firmy na emeryturę.
- + Wprowadzanie zmiany w firmie i przekazywanie informacji trudnych (Rozdział 8).

Każde nowe rozwiązanie w firmie wymaga odpowiedniego przygotowania – zarówno kierownictwa, jak i samych pracowników, do przyjęcia zmiany i jej skutecznego wdrożenia. Wybierając rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem warto pamiętać o indywidualnym podejściu – do organizacji, jej otoczenia oraz pracowników. Umożliwia to optymalne dopasowanie rozwiązań, co zwiększa szanse na skuteczność działań i zaowocować może wzrostem konkurencyjności firmy.

Podsumowanie

Najważniejszym elementem z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest osiągnięcie jak najwyższego zysku. Koncepcja zarządzania wiekiem powstała w celu wzmocnienia potencjału pracowników, a także by sprawić, dzięki rekomendowanym działaniom, aby załoga była efektywna niezależnie od wieku. W niniejszym rozdziale przedstawiono korzyści związane z wprowadzeniem działań w zakresie zarządzania wiekiem, omówiono zmiany demograficzne oraz scharakteryzowano pokolenia funkcjonujące współcześnie na rynku pracy. Tym samym wskazano, że zarządzanie wiekiem jest trafną odpowiedzią na tendencje obecnego rynku pracy i aktualne potrzeby pracodawców.

Bibliografia

- + L'Hoste H., Grevedon S., *Papy-boom et compétitivité. Les nouveaux enjeux de l'entreprise, Éditions Liaisons*, Paris
- + Lahouze-Humbert E. (2010), *Le choc générationnel, Faire travailler ensemble 3 générations, Maxima*, Paris
- + Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/494/9461.pdf>
- + Liwiński J., Sztanderska U. (2010b), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa
- + McNair S., Flynn M. (2005), *The age dimension of employment practices: employer case studies*, Employment relations Research Series No. 42, Department of Trade and Industry, London
- + Naegele G., Walker A. (2006), *A Guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Dublin

Patrycja Woszczyk

PLANOWANIE ZATRUDNIENIA, REKRUTACJA I SELEKCJA W ORGANIZACJI CENIĄCEJ RÓŻNORODNOŚĆ

Czy uważasz, że trudno jest zdobyć dla firmy dobrego pracownika?

Czy zdarzyło się w Twojej praktyce zawodowej, że poziom wykształcenia kandydata nie odzwierciedlał jego rzeczywistej wiedzy i umiejętności?

Czy zastanawiasz się, jak obecna struktura zatrudnionych będzie rzutować na politykę ZZL w Twojej firmie?

Czy zdarzyło Ci się pomyśleć: „Ten aplikujący jest chyba za stary/młody na dane stanowisko?”

+ Wprowadzenie

Organizację tworzą ludzie. Oni nadają jej ostateczny kształt. Ich praca i zaangażowanie przyczyniają się do wzrostu bądź obniżenia konkurencyjności przedsiębiorstwa. W związku z tym dużą rolę odgrywa proces rekrutacji i selekcji, decydujący o składzie danej organizacji.

Warto zauważyć, iż w procesie rekrutacji zarówno pracodawca, jak i kandydat chcą osiągnąć konkretne cele. Przedsiębiorstwo dąży do zatrudnienia pracownika najbardziej odpowiedniego na dane stanowisko. Z kolei kandydat chce otrzymać dobrą pracę. Aby przedsiębiorstwo osiągnęło wspomniany cel rekrutacji, powinno zachowywać określone standardy w procesie przyjmowania nowych pracowników. Wiąże się to między innymi z niedyskryminowaniem kandydatów ze względu na żadną z cech społeczno-demograficznych, w tym ze względu na wiek. Dlatego też proces rekrutacji powinien opierać się na umiejętnościach, kompetencjach kandydata, uwzględniać dotychczasowe osiągnięcia oraz zdolność do wykonywania danej pracy (Drury 2001: 616; Naegele, Walker 2006: 7). Zagwarantować mogą to działania podejmowane na określonych etapach zatrudniania nowych kandydatów, w tym między innymi:

- monitorowanie struktury zatrudnienia w firmie;
- sporządzanie opisów stanowisk pracy;
- formułowanie ogłoszeń o pracę zgodnych ze standardami zarządzania wiekiem;
- tworzenie wystandaryzowanych formularzy aplikacyjnych;
- przeprowadzanie rozmów rekrutacyjnych według standardów zarządzania wiekiem.



Proces rekrutacji w swoim założeniu powinien doprowadzić do zatrudnienia najlepszych pracowników. Właśnie dzięki umiejętnościom pracowników, ich talentom oraz właściwym decyzjom, wzrasta konkurencyjność organizacji (Kowalska, Marradan, 2005). W związku z tym, coraz większą wagę przywiązuje się do **zarządzania talentami**, na które składa się między innymi wyszukiwanie i pozyskiwanie uzdolnionych pracowników. Niejednokrotnie podkreśla się, że jest to nie lada wyzwanie dla firmy. Wskazuje się też na jego kosztowność i czasochłonność. Z analiz

przeprowadzonych przez Hay Group wynika, że średni czas rekrutacji jednego kandydata do pracy to **62 dni**¹. Z kolei badania zrealizowane przez IPK wśród firm z województwa pomorskiego wskazują, że działania rekrutacyjne kosztują organizacje przeciętnie **11 000 złotych rocznie**. Wysokość kosztów uzależniona jest od wielkości firmy – waha się od 2000 zł w małych przedsiębiorstwach do 20 000 zł w dużych².

Planowanie zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Kluczową kwestią dla wdrażania strategii zarządzania wiekiem jest znajomość struktury wieku pracowników (Ilmarinen 2006: 237). Badania wskazują jednak, że jedynie 33% specjalistów HR potrafiło określić profil demograficzny swojej organizacji (Nowe spojrzenie na pracowników...2008). **Opracowanie profilu demograficznego umożliwia:**

- **prognozowanie zmian w strukturze wieku dla przedsiębiorstwa, poszczególnych jego działów czy też lokalizacji;**
- **diagnozowanie obszarów, w których powstawać będą deficyty zasobów;**
- **określenie struktury zapotrzebowania na pracowników;**
- **wskazanie zależności pomiędzy strukturą wieku a zasobami kompetencyjnymi.**

Jak zatem analizować aktualną strukturę wieku? W pierwszej kolejności musimy zebrać informacje o całej załodze z podziałem na wiek i płeć. Dane te można przedstawić jako liczbę pracowników w danym roczniku i na tej podstawie wyznaczyć średnią wieku oraz jej medianę (najlepiej w tym celu skorzystać z arkusza kalkulacyjnego Excel). Mediana wieku, czyli inaczej wiek, który posiada „środkowy pracownik”, dostarczy informacji o tym, przynajmniej (lub co najwyżej) jaki wiek osiąga połowa pracowników organizacji (przykładowo, mediana wieku 45 oznacza, że połowa pracowników ma przynajmniej/co najwyżej 45 lat). Wiek pracowników warto też określić za pomocą przedziałów (np. pracownicy do 24 roku życia, od 25 do 29 roku życia, od 30 do 34 roku życia, itd.). Kolejnym krokiem jest wyliczenie średniej arytmetycznej wieku załogi.

¹ <http://kadry.nf.pl/Artykul/10050/Wyniki-badan-dotyczacych-rekrutacji/rekrutacja-koszt-zatrudnienia-zatrudnienie/>

² http://www.pracorama.pl/najnowsze-wyniki-badan-ipk/art_385

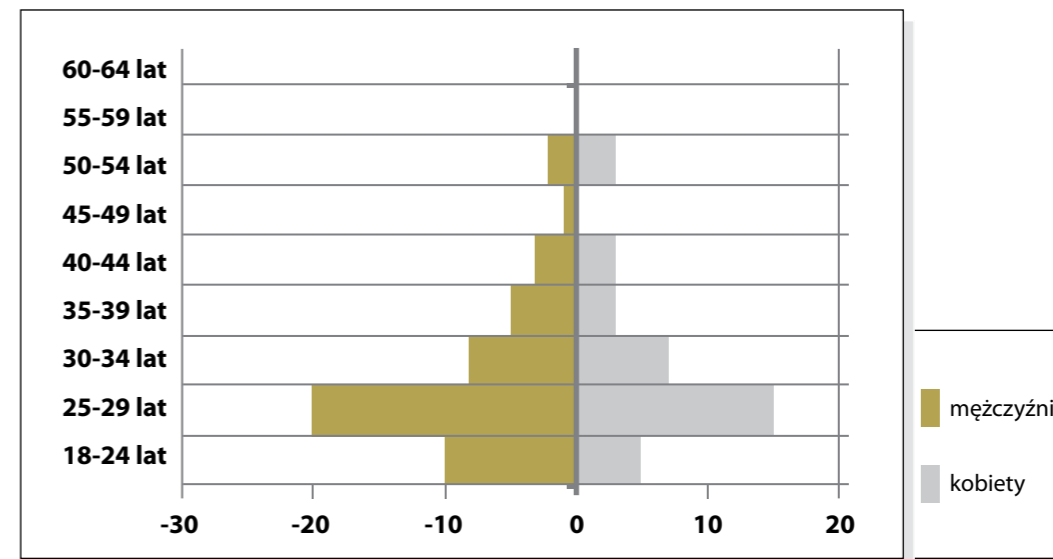
Tabela 1. Przykład struktury demograficznej przedsiębiorstwa

Przedział wiekowy	Mężczyźni	Kobiety
18-24 lat	10	5
25-29 lat	20	15
30-34 lat	8	7
35-39 lat	5	3
40-44 lat	3	3
45-49 lat	1	–
50-54 lat	2	3
55-59 lat	–	–
60-64 lat	–	–
65 lat i więcej	–	–
Razem	49	36

Źródło: Opracowanie własne HRP

Wyniki mogą być przedstawione nie tylko w liczbach absolutnych, ale również procentowo, dzięki czemu możemy porównywać dane w czasie, czy też analizować różnice pomiędzy poszczególnymi działami lub oddziałami organizacji. Możemy również analizować strukturę demograficzną wybranych grup pracowników (np. załogi na stanowiskach produkcyjnych, średniego szczebla czy kadry kierowniczej) i porównywać strukturę wieku pomiędzy nimi. Następnie zebrane dane nanoszone są na piramidę wieku. Przykładowa piramida wieku może wyglądać następująco:

Wykres 1. Piramida wieku – kształt „rozgniecionej gruszki”



Źródło: Opracowanie własne HRP

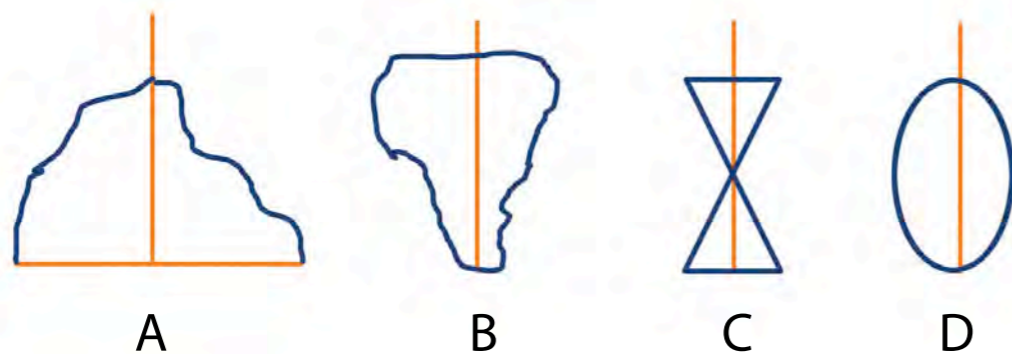
Nasza piramida przypomina kształtem „rozgniecionej gruszkę” (patrz również rycina 1 – schemat A) i jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw, które mają dużą liczbę pracowników młodych i małą starszych. Przy dominacji młodych roczników powinniśmy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Czy wśród młodej załogi mamy do czynienia z wysoką fluktuacją pracowników?
- Czy młode roczniki mają wystarczającą wiedzę fachową, aby realizować cele firmy?
- Czy warto rozważyć wzbogacenie załogi o przedstawicieli starszej generacji, aby zaspokoić zapotrzebowanie na wiedzę i doświadczenie oraz aby osiągnąć bardziej wyważoną strukturę wieku?

Piramidy mogą również przybierać kształt:

- pieczarki – firma ma mały odsetek młodej załogi, a większość zatrudnionych jest w średnim i starszym wieku (B);
- motka wełny – organizacja ma takie same proporcje osób młodych i starszych, natomiast niewiele jest pracowników w średnim wieku (C);
- piłki rugby – organizacja ma zrównoważoną strukturę wieku pracowników (D) (L'Hoste, Grevedon 2004).

Rycina 1 Typy piramid wieku w organizacjach



Źródło: L'Hoste, Grevedon (2004: 45)

Każda struktura wieku załogi wymaga odmiennego podejścia zarządczego oraz zaplanowania procesów HR. Jeśli okaże się, że w firmie mamy przewagę pracowników w wieku 50 lat i więcej warto zastanowić się:

- Czy znamy termin, w jakim wieku/kiedy pracownicy planują odejść na emeryturę?
- Czy na skutek odchodzenia załogi w wieku emerytalnym firmie grozi utrata know-how?
- Czy w organizacji mamy opracowane metody transferu wiedzy między różnymi grupami pracowników (np. między mniej a bardziej doświadczonymi)?
- Czy powinniśmy zachęcać starsze roczniki do kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego?

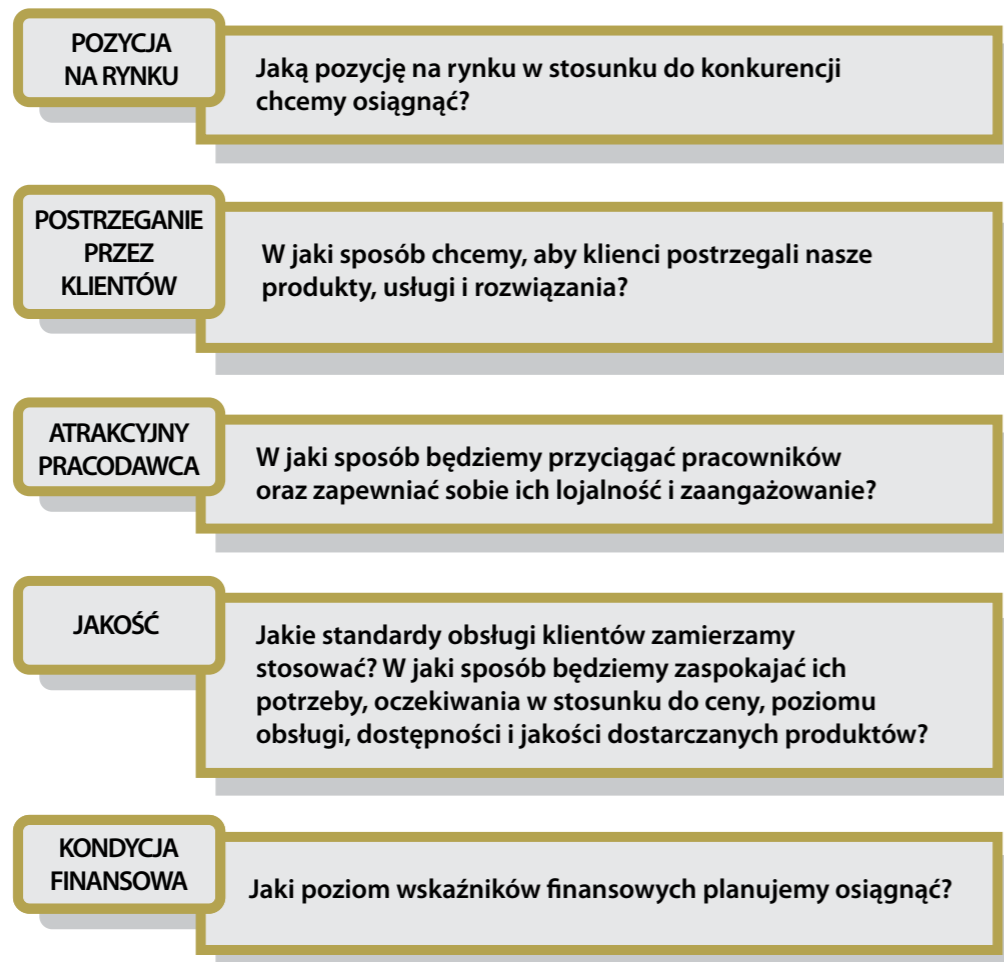
W przypadku znacznego odsetka pracowników w średnim wieku należy przemyśleć:

- Czy nadal utrzyma się wysoki przyrost roczników w średnim wieku i tym samym duża grupa pracowników będzie w podobnym wieku?
- Czy pracownicy będą przechodzić na emeryturę w późniejszym wieku niż obecna generacja 50+?
- W jaki sposób zadbać o zdrowie i kwalifikacje tej grupy, aby ich wydajność w miejscu pracy zwiększyła się?

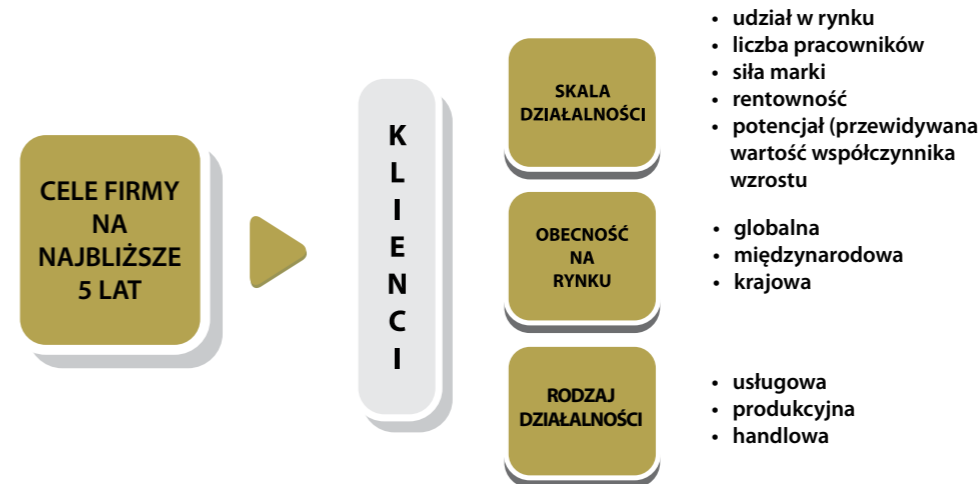
Analizę struktury wieku należy połączyć z analizą celów przedsiębiorstwa, przyjmując perspektywę kilku lat, następnie scharakteryzować klientów, z którymi firma będzie współpracować w tym okresie (należy pamiętać, że ze względu na proces starzenia się polskiego społeczeństwa będziemy mieć do czynienia z coraz starszymi odbiorcami dóbr i usług). Kolejnym krokiem jest analiza i ocena mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz wyznaczenie obszarów do rozwoju w określonej perspektywie czasowej (Rys. 1).

Rysunek 1. Model planowania zasobów

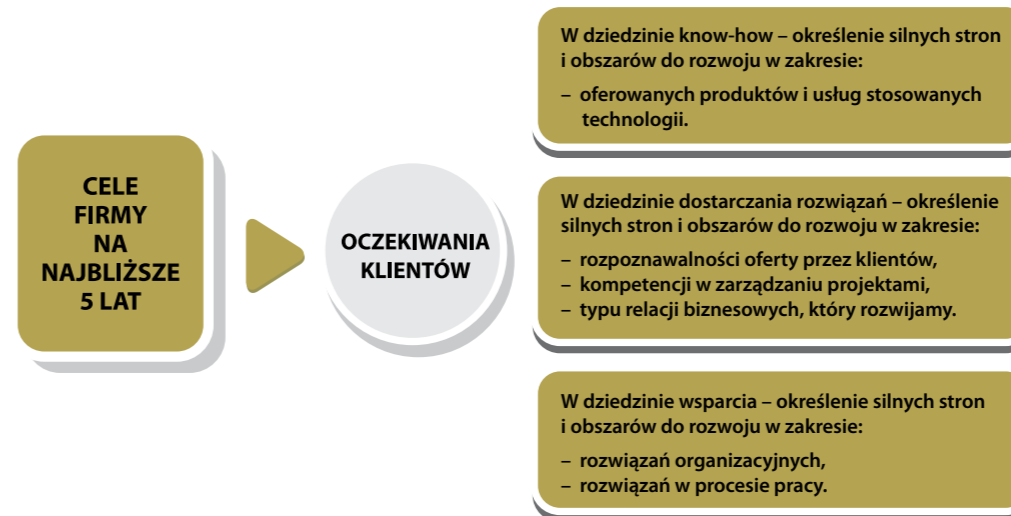
Etap 1: Cele, które zamierzamy osiągnąć w ciągu najbliższych 5 lat



Etap 2: Klienci, z którymi chcemy realizować wyznaczone cele w ciągu najbliższych 5 lat



Etap 3: Silne strony i obszary do rozwoju



Wyznaczenie celów, scharakteryzowanie klientów oraz określenie mocnych i słabych stron w kluczowych obszarach działalności przedsiębiorstwa umożliwia zaplanowanie kapitału niezbędnego do realizacji przyjętych założeń. Tworząc model strategii firmy na najbliższe lata, warto zastanowić się nad tym, jakie miejsce mogą w nim zajmować przedstawiciele różnych pokoleń. Właściwe wykorzystanie potencjału różnych grup wiekowych umożliwi – w zależności od potrzeb – przyciąganie nowych grup odbiorców, lepsze rozpoznawanie ich potrzeb czy wdrażanie innowacyjnych rozwiązań.

Wprowadzenie procedury monitorowania wieku struktury demograficznej załogi pozwala nam zatem w łatwiejszy sposób określić, jakie procesy będą zachodzić w przedsiębiorstwie w najbliższych latach i zaplanować politykę firmy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Zebrane dane można interpretować w kontekście obecnych i przyszłych wymagań przedsiębiorstwa co do kwalifikacji, strategii rozwoju pracowników czy też podejmowanych strategii personalnych. Niektóre firmy czy instytucje porównują profil wiekowy pracowników ze strukturą wiekową populacji, zamieszkującej na danym obszarze. Wynikająca z tego refleksja pozwala zweryfikować stopień zróżnicowania wieku w przedsiębiorstwie w kontekście zasobów siły roboczej, dostępnej na lokalnym rynku pracy. Analiza struktury wieku pełni również funkcję „systemu wczesnego ostrzegania”, który wskazuje zapotrzebowanie na kwalifikacje, czy też umożliwia planowanie sukcesji (następstw) na miejscach pracy.

➤ Procedura postępowania w zakresie diagnozy aktualnej struktury wieku

1. Ustalenie kto podlegać będzie badaniu:

- całe przedsiębiorstwo czy też określony oddział, a może jeden z działów/departamentów;
- wybrane grupy pracowników, np. kadra zarządzająca, pracownicy produkcji, pracownicy obsługi itd.

2. Zebranie danych, przeprowadzenie obliczeń, stworzenie prezentacji:

- zsumowanie liczby pracowników (z podziałem na płeć) z danego rocznika lub stworzenie przedziałów wiekowych;
- obliczenie wartości procentowych i średniej wieku;
- przygotowanie prezentacji.

3. Analiza danych:

- porównanie wyników otrzymanych w poszczególnych grupach;
- porównanie wyników obecnych z danymi z poprzednich lat;
- porównanie struktury wieku ze strukturą demograficzną regionu, kraju w którym funkcjonuje organizacja lub też zestawienie wyników otrzymanych przez inne podmioty w branży;
- omówienie polityki personalnej firmy m.in. w zakresie rekrutacji, sukcesji, planów rozwojowych, motywowania załogi etc.

Kolejnym krokiem w naszych analizach jest podjęcie działań zmierzających do prognozowania struktury wieku. Punktem wyjścia dla prognozy jest ustalenie danych dotyczących aktualnej struktury wieku. Następnie przyjmowane są pewne założenia odnośnie głównych czynników wpływających na przyszłą strukturę wieku. Będą one stanowić podstawę do przyszłych wyliczeń. **Do istotnych zmiennych, które powinny zostać zdefiniowane, należą:**

Liczba personelu: Czy w dłuższej perspektywie czasu liczba zatrudnionych pozostanie na tym samym poziomie? Czy liczebność załogi zmieni się, tzn. zmaleje lub wzrośnie? Jaki rząd wielkości jest tutaj prawdopodobny? Czy w przewidywaniach został uwzględniony rozwój rynku, zmiany w koniunkturze, restrukturyzacja zatrudnienia?

Rekrutacja: Jaka skala rekrutacji jest przewidywana? Jak będzie rozkładać się struktura zrekrutowanych pod względem wieku?

Rotacja: Jaki jest poziom rotacji pracowników w poszczególnych grupach wiekowych? Czy liczba odchodzących i przyjmowanych do pracy pozostanie w przyszłości na podobnym poziomie czy istotnie się zmieni?

Wyjście z pracy: W jakim wieku, w przyszłości, starsi pracownicy będą opuszczać przedsiębiorstwo? Ilu pracowników w przyszłych latach przejdzie na emeryturę? Jak na sytuację w przedsiębiorstwie wpływają zmieniające się przepisy, regulujące np. podnoszenie wieku emerytalnego, czy zmniejszenie możliwości przejścia na wcześniejsze świadczenie emerytalne?

W trakcie prognozowania najlepiej przyjąć pięcioletni okres. Przykładowa projekcja może obejmować następujące założenia: do 2016 r. zatrudnienie wzrośnie o 20%, rotacja pracowników pozostanie na podobnym poziomie, 15% pracowników przejdzie na emeryturę.

W programie MS Excel możemy również skorzystać z funkcji trendu. Funkcja ta umożliwia wygenerowanie sygnałów ostrzegawczych i odpowiednio wczesne wdrożenie odpowiednich środków zaradczych. Należy jednak pamiętać, że wyznaczone w ten sposób prognozy zakładają utrzymanie tendencji rozwojowej wielkości zatrudnienia.

+ Procedura prognozowania struktury wieku

1. Punkt wyjścia:
 - aktualne dane dotyczące struktury wieku przedsiębiorstwa/lokalizacji/działu/grupy pracowników
2. Obliczenie i prezentacja danych:
 - zdefiniowane liczby personelu, rekrutowanych, odchodzących z pracy

3. Interpretacja wyników:
 - porównanie aktualnej i prognozowanej struktury wieku
 - identyfikacja zmian w zakresie polityki personalnej
 - określenie strategii firmy

Analiza daje informacje o obecnych i przyszłych załamaniach i wyrazistych odchyleniach widocznych pomiędzy grupami wiekowymi. Najlepszą sytuacją dla organizacji jest zrównoważona struktura wieku.

Proces rekrutacji bez zjawiska dyskryminacji

Wśród podstawowych obszarów, składających się na proces rekrutacji, możemy wymienić: sporządzanie opisów stanowisk pracy i cech kandydatów, redagowanie i zamieszczanie ofert pracy; konstruowanie formularzy aplikacyjnych; przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych oraz współpracę z agencjami zatrudnienia. W dalszej kolejności zostaną scharakteryzowane poszczególne elementy rekrutacji i sposób zaplanowania tego procesu, w taki sposób, aby nie dyskryminować kandydatów ze względu na wiek.

+ Opis stanowisk pracy i tworzenie ogłoszeń

Opis stanowiska powinien zawierać jedynie te cechy, umiejętności i kompetencje, które są istotne i rzeczywiście potrzebne do wykonywania danej pracy, a określone w nim kwalifikacje nie powinny wykluczyć osób w różnym wieku. Zdarzają się bowiem sytuacje, że wymagania zawarte w ogłoszeniu są wyższe niż wymaga tego stanowiska. Zdarza się, że oczekuje się od kandydatów znajomości języków obcych. Następnie okazuje się, że zatrudniony pracownik nie ma możliwości korzystania z tej umiejętności podczas wykonywania swoich obowiązków służ-

bowych. Warto również przemyśleć kwestię długości doświadczenia w danym obszarze. Wymagania dotyczące stażu (na przykład 10-letniego) uniemożliwiają kandydowanie osobom młodym. Lepiej wymagać od kandydatów konkretnych kompetencji i sprecyzować jakiego rodzaju doświadczenia oczekujemy. **Treść ofert nie powinna zawierać informacji o wymaganiach względem wieku aplikujących na dane stanowisko** (Recruitment: Age Positive Guide 2007). Wyjątkiem od tej reguły są jedynie sytuacje regulowane przez prawo.

Istotne jest, aby język, jakim pisane są ogłoszenia, był zrozumiały dla aplikujących. Najlepiej tak formułować materiały rekrutacyjne, aby trafiały do jak najszerszej gamy grup wiekowych i zachęcały ich do kandydowania na dane stanowisko. **Stosowany język nie powinien nasuwać kandydatom podejrzeń, że kryterium brany pod uwagę przy rozpatrywaniu aplikacji jest wiek.** Warto zweryfikować słowa zawarte w ogłoszeniu pod kątem tego, czy nie występuje w nich terminologia, która może zapobiec aplikowaniu kandydatom z określonych grup wiekowych. **Unikajmy określić typu: „osoba młoda”, „młody zespół”, „świeżo po ukończeniu szkoły/studiów”, „pierwsza praca”, „dojrzały”, „energiczny”** (Workforce management without (...) 2011: 7). Ogłoszenie powinno być także zweryfikowane pod kątem „ukrytego przekazu”, może bowiem okazać się, że dyskryminujemy poprzez stosowanie określonej grafiki (zdjęcia przedstawiające wyłącznie osoby z jednej grupy wiekowej) (Age and the workplace. Putting the Employment Equality (Age) Regulations 2006 into Practice 2006: 13).

Aby dotrzeć do jak najszerszej grupy odbiorców warto wykorzystywać różne kanały, które pozwalają trafić do zróżnicowanych wiekowo grup odbiorców. Internet jest najlepszym kanałem dotarcia do młodych roczników. Z kolei w przypadku pokolenia 50+ lepiej korzystać z prasy, sieci kontaktów, urzędów pracy czy też zamieszczać ogłoszenia w sklepach. **Można również w treści anonsów zawierać sformułowania: „zachęcamy do aplikowania niezależnie od wieku” lub „zachęcamy do składania aplikacji również kandydatów 50+”.** To ośmieli przedstawicieli generacji 50+ do zgłaszania swojej kandydatury. Poniżej znajduje się przykład poprawnie sformułowanego ogłoszenia na stanowisko średniego szczebla, które nie zawiera treści dyskryminujących³:

³ Treść ogłoszenia została przygotowana przez Małgorzatę Podrażkę

+ PRZYKŁAD

Jesteśmy wiodącym na rynku producentem części samochodowych. Nasze wartości to innowacyjność, najwyższa jakość oraz rozwój pracowników na każdym etapie ich kariery zawodowej. Obecnie w związku z otwarciem nowej fabryki poszukujemy kandydatów na stanowisko:

Kierownik Działu Zakupów

Miejsce pracy: Łódź

Nr ref: KDZ/Ł/2011

Do zadań zatrudnionej na tym stanowisku osoby należeć będzie:

- Zarządzanie relacjami z dostawcami
- Nadzór nad zgodnością umów ramowych z korporacyjnymi procedurami
- Negocjacje warunków umów z dostawcami
- Monitoring rynku dostawców oraz produktów
- Zarządzanie dziesięcioosobowym zespołem

Od kandydatów oczekujemy:

- Doświadczenia w branży motoryzacyjnej
- Znajomości rynku produktów i dostawców materiałów technicznych i mechanicznych
- Doświadczenia w budowaniu i utrzymywaniu relacji biznesowych
- Doświadczenia w zarządzaniu zespołem
- Doświadczenia w prowadzeniu negocjacji handlowych
- Znajomości obsługi komputera, w szczególności MS Excel
- Łatwości w nawiązywaniu kontaktów
- Determinacji w dążeniu do celu
- Umiejętności budowania relacji biznesowych

Osoby zainteresowane prosimy o składanie aplikacji (CV i list motywacyjny) z podaniem numeru referencyjnego na adres email: xy@zxy.pl lub na adres pocztowy: **Fabryka XY, ul. Kwiatowa 5, 00-000 Łódź**

Do CV prosimy dołączyć klauzulę: "Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych zawartych w ofercie pracy dla potrzeb procesu rekrutacji zgodnie z ustawą z dnia 27.08.1997r. Dz. U. z 2002 r., Nr 101, poz. 923 ze zm."

Zapraszamy do składania aplikacji niezależnie od wieku

➤ Formularz aplikacyjny

Pomocnym przy rekrutacji kandydatów jest formularz aplikacyjny, który wesprze nas w obiektywnej ocenie. Zapoznając się z dokumentami, najczęściej naszą uwagę przykuwają dane osobowe (data urodzenia) oraz staż pracy i kompetencje aplikanta. Aby uwolnić proces rekrutacji od jakichkolwiek subiektywnych przesłanek powiązanych z wiekiem, można tę część informacji zawrzeć na oddzielnym arkuszu formularza (Workforce management without (...) 2011: 8). Ujmując datę urodzenia w formularzu aplikacyjnym, należy umieścić informację, że dane te posłużą wyłącznie do przeprowadzenia audytu, monitorowania wieku kandydatów (Tapping into the Older Worker Talent Pool 2006: 6). Asesorzy czy osoby dokonujące selekcji kandydatów, nie otrzymują tych danych (Age and recruitment 2007: 9, 15, Getting recruitment right 2007). Dzięki temu, podjęte decyzje nie opierają się na wieku danej osoby, są bardziej obiektywne (Recruitment: Age Positive Guide 2007).

W formularzu powinny znaleźć się tylko niezbędne pytania odnośnie historii zatrudnienia, kwalifikacji i doświadczenia, potrzebne do pracy na danym stanowisku. Nie należy wykorzystywać pewnych pytań tylko dlatego, że zawsze się tak robiło (Age and the workplace (...) 2006: 12).

Komponując formularz aplikacyjny, zawieramy w nim trzy części (Getting recruitment right 2007): dane osobowe, informacje na temat kompetencji kandydata, formularz monitorowania równości szans. Poniżej przedstawiono fragment przykładowego formularza (więcej inspiracji znajdziesz na stronie: www.zarządzaniemwiekiem.com.pl).

Przykładowy Formularz aplikacyjny

STRONA 1		
FORMULARZ APLIKACYJNY		
Proszę o wpisanie nazwy stanowiska, na które Pan/Pani aplikuje oraz podanie numeru referencyjnego (jeśli formularz jest składany w odpowiedzi na ogłoszenie)		
Nazwa stanowiska: Numer referencyjny:		
DANE OSOBISTE		
Imię/Imiona:	Nazwisko:	
Miejsce zamieszkania		
Ulica:	numer:	numer mieszkania:
Miejscowość:	kod pocztowy:	
Telefon		
Adres e-mail:		
FORMULARZ KOMPETENCYJNY/KWALIFIKACYJNY		
Historia zatrudnienia		
Proszę szczegółowo opisać przebieg kariery zawodowej, włączając pracę na część etatu, bądź w innych formach zatrudnienia (umowa o dzieło, umowa zlecenie, itp.). Proszę rozpocząć od obecnego lub ostatniego miejsca pracy		
Nazwa i adres pracodawcy	Zajmowane stanowisko	Zakres obowiązków, zadań

Dane na temat wieku kandydatów oraz źródła informacji o uruchomionej przez naszą firmę rekrutacji na poszczególne stanowiska mogą nam posłużyć do oceny efektywności kanałów docierania do kandydatów z różnych grup wiekowych.

+ Wywiad rekrutacyjny

Przystępując do rozmów kwalifikacyjnych warto zastanowić się, jakie emocje i skojarzenia wzbudzają w nas kandydaci w różnym wieku. Kogo zatrudnilibyśmy mając do wyboru osobę młodszą i starszą o podobnych kwalifikacjach? Dlaczego dokonilibyśmy takiego wyboru? Jak ocenilibyśmy kandydatów, opierając się na tylko wymogach kompetencyjnych, nie biorąc pod uwagę wieku aplikujących czy stażu ich pracy?

Badania przeprowadzone w ramach projektu „Metodyka zarządzania wiekiem...” pokazały, jakie obawy mają pracodawcy przed zatrudnieniem kandydatów 50+ do pracy. Kandydaci i pracownicy 50+ są postrzegani jako osoby, które cechuje gorszy stan zdrowia, co będzie przekładać się na wyniki oraz absencję w pracy. Tymczasem analizy wskazują, że frekwencja starszych roczników nie jest niższa niż młodszej załogi.

Pracodawcy preferują pracowników młodych, ponieważ młody wiek łączony jest z elastycznością, dynamizmem, otwartością na zmiany. Pracownik 50+ utożsamiany jest z kolei ze złymi nawykami, trudnościami z adaptacją, niechęcią do rozwijania swoich umiejętności i wiedzy. Przedstawione zachowania mogą być jednak konsekwencją niewłaściwego zarządzania – bezpośredni przełożeni „spisują załogę 50+ na stratę”. Aby zaangażować pracowników 50+ konieczna jest m.in. jasna informacja odnośnie oczekiwań, szczerą i otwartą informacją zwrotną, uznanie, możliwości rozwoju zawodowego, poczucie przynależności, praca zespołowa i szacunek. Ponadto, szkolenia powinny uwzględniać potrzeby starszych roczników.

Przedsiębiorcy uważają, że zatrudnienie młodego pracownika jest bardziej perspektywiczne, a nakłady poniesione na jego rozwój zwrócą się szybciej. Pojawia się przekonanie, że pracownik starszy szybko odejdzie na emeryturę, bądź w inny sposób wycofa się z rynku pracy. Statystyki pokazują jednak, że większa fluktuacja występuje wśród młodszej kadry.

Wskazywano, że część z osób zarządzających obawia się, że starsza generacja może negatywnie wpłynąć na kulturę organizacyjną firmy, zahamuje rozwój, nie będzie potrafiła odnaleźć się wśród młodych współpracowników. Tymczasem niezatrudnianie osób 50+, brak zrównoważonej struktury demograficznej powoduje, że organizacje gorzej się rozwijają, bo odcinają się od doświadczenia i umiejętności różnych grup wiekowych.

Specjaliści HR podkreślali, iż pracownicy 50+, w porównaniu z młodszymi rocznikami, mają niższy poziom wykształcenia. Rzeczywiście starsze roczniki rzadziej legitymują się wyższym bądź średnim poziomem wykształcenia, ale posiadają doświadczenie i specjalistyczną wiedzę zawodową, która może rekompensować brak ukończonych studiów. Prawdą jest również, że osoby w tym wieku nie posiadają często poszukiwanych na rynku kompetencji, związanych na przykład z umiejętnością obsługi komputera. Z roku na rok wzrasta liczba roczników 50+ posługujących się narzędziami IT. Przyswojenie umiejętności obsługi komputera nie powinno stanowić problemu.

+ CIEKAWOSTKA

Kategoria wieku określana jest przez psychologów i socjologów jako uniwersalny stan stygmatyzujący. Wszyscy doświadczamy lub doświadczaliśmy piętna bycia „za młodym”, a jeśli nie umrzemy za wcześnie, doświadczamy piętna bycia „za starym”. Jeśli otoczenie postrzega osoby 50+ jako nieproduktywne i mało elastyczne, może swoim podejściem przyczynić się do tzw. samospełniającego się proroctwa. Komunikaty wysyłane przez otoczenie mogą spowodować, że pracownik będzie zachowywać się zgodnie z oczekiwaniami, na przykład wykorzystywać posiadane kompetencje w niewielkim stopniu.

Samospełniające się proroctwa mogą dotyczyć różnych grup. Wielokrotnie realizowano eksperymenty na temat tego, jak istnienie stereotypów może wpłynąć na wyniki osiągane przez jednostki. W jednym z nich porównywano wyniki studentów i studentek o jednakowych umiejętnościach, uzyskane na podstawie trudnego testu matematycznego. Badanych podzielono na dwie grupy. W pierwszej powiedziano, że test odzwierciedla różnice płciowe pod względem zdolności matematycznych, drugiej zaś, że ich nie odzwierciedla. Mężczyźni i kobiety uzyskali równie dobre wyniki w teście w grupie, której zakomunikowano, że test jest neutralny pod względem płci. Z kolei w grupie, którą poinformowano, że test udowadnia różnice w umiejętnościach między kobietami a mężczyznami, kobiety osiągnęły znacząco gorsze wyniki (Heatherton, Kleck, Hebl, Hull 2008).

Przed rozmową kwalifikacyjną przygotowujemy listę kandydatów, których kompetencje najbardziej odpowiadają danemu stanowisku. W selekcji kandydatów może nam pomóc macierz kompetencji, na podstawie której oceniamy, czy aplikujący posiada interesującą nas wiedzę czy umiejętności i w jakim stopniu są one przyswojone. Osoby, których profil jest najbardziej zbliżony do profilu stanowiska, są zapraszane na rozmowę kwalifikacyjną (Workforce management without (...) 2011: 8).

Do rekrutacji starszych osób warto zaangażować specjalistów HR, którzy mają doświadczenie i znają potrzeby oraz oczekiwania tej grupy kandydatów (Nowe spojrzenie na pracowników 50+ 2008: 12). Jeśli to możliwe, warto jest zaangażować do przeprowadzania rozmów rekrutacyjnych pracowników firmy zajmujących stanowiska menedżerów, reprezentujących różne kategorie wieku (Workforce management without (...) 2011: 8).

Zapraszając na rozmowę rekrutacyjną trzeba poinformować dokładnie kandydata, jak będzie wyglądał proces rekrutacji: ile jest etapów, z czego się składają, jak będzie wyglądała rozmowa kwalifikacyjna, czego będzie dotyczyła, kto weźmie w niej udział. Poniżej zaproponowano skrypt wywiadu z pracownikiem średniego szczebla⁴:

⁴ Skrypt wywiadu opracowała Małgorzata Podrażka

Struktura wywiadu z pracownikiem średniego szczebla

1. Przywitanie. Przedstawienie siebie i firmy. Podanie agendy spotkania.
2. Podziękowanie kandydatowi za przyjęcie zaproszenia i przybycie na spotkanie.
3. Pytania biograficzne obejmujące: doświadczenie zawodowe, wykształcenie, przebyte szkolenia i kursy, np.:
 - Jakie obowiązki wykonywał/a Pan/Pani w firmie XYZ?
 - Które z wykonywanych obowiązków sprawiały Panu/Pani największą satysfakcję?
 - W której z firm pracowało się Panu/Pani najlepiej, dlaczego?
 - Czy miał/a Pan/Pani możliwość przekazywania wiedzy i umiejętności innym pracownikom, dzielenia się doświadczeniami, uczenia?
 - Która z firm najlepiej potrafiła wykorzystać Pana/Pani kompetencje?
 - Czy w ciągu ostatnich trzech lat brał/a Pan/Pani udział w szkoleniach bądź w innych formach doskonalenia, kształcenia?
 - Które ze szkoleń dało Panu/Pani największą, dlaczego?
4. Pytania związane z motywacją, preferencjami, stylem pracy, planami, oczekiwaniami:
 - Jakiego rodzaju zadania Pan/Pani lubi? A jakie Pana/Panią męczą?
 - Jeśli dobrze wykona Pan/Pani swoją pracę, w jaki sposób lubi być Pan/Pani doceniany/doceniona?
 - Jak wyobraża Pan/Pani sobie swoją rolę w organizacji, biorąc pod uwagę Pana/Pani doświadczenie, wiedzę i umiejętności?
 - W jakich szkoleniach chciałby/chciałaby Pan/Pani wziąć udział?
 - Jak widzi Pan/Pani swoją przyszłość zawodową, jakie ma Pan/Pani plany?
 - Czego oczekuje Pan/Pani od naszej organizacji?
5. Przedstawienie dokładnego zakresu zadań na stanowisku, celów i oczekiwań.

6. Upewnienie się, że wszystko jest jasne, zachęcenie do zadawania pytań.
7. Pytanie o oczekiwania finansowe, np.:
 - Biorąc pod uwagę zakres zadań i odpowiedzialności na tym stanowisku, jakiego rodzaju wynagrodzenia Pan/Pani oczekuje?

Jeśli podana kwota będzie za wysoka: Na tym stanowisku możemy zaproponować ...% niższe wynagrodzenie od podanej przez Pana/Pani kwoty, jednakże będzie Pan/Pani objęty/objęta atrakcyjnym systemem premiowym/socjalnym/ szkoleniowym. Czy będzie to dla Pana/Pani satysfakcjonujące?

8. Na koniec ponowne zachęcenie do zadawania pytań. Upewnienie się, że kandydat nie ma wątpliwości.
9. Przedstawienie kolejnych kroków w procesie rekrutacji – kiedy otrzyma informację zwrotną, w jakiej formie (telefon/mail), jak będą wyglądały następne etapy rekrutacji.
10. Ponowne podziękowanie za przybycie na spotkanie, zachęcenie kandydata do kontaktu telefonicznego, jeżeli po spotkaniu nasuną mu się jakieś pytania.



Bezwzględna zasadą jest udzielanie informacji zwrotnej po zakończeniu rekrutacji.

Wśród kandydatów 50+ mogą zdarzyć się osoby, które przepracowały kilka czy kilkadziesiąt lat w jednej firmie, czy też na jednym stanowisku. Poniżej zaproponowano kilka przykładów pytań skierowanych do tej grupy:

Propozycje pytań do osób związanych dotychczas z jedną/dwoma firmami:

- Jak zmieniały się Pana/Pani obowiązki na przestrzeni lat?
- Porównując Pana/Pani zadania, sposób wykonywania pracy dziś i na początku Pana/Pani pracy w firmie – co się zmieniło?
- Co zmieniłby/zmieniłaby Pan/Pani w firmie, w której dotychczas Pan/Pani pracował/pracowała?
- Czego się Pan/Pani nauczył/nauczyła wykonując zadania, obowiązki zawodowe?
- Czego nauczył/nauczyła Pan/Pani innych?
- Jeśli rozpoczniemy współpracę – jak chciałby/chciałaby Pan/Pani, aby wyglądało Pana/Pani wdrożenie? Co będzie dla Pana/Pani pomocne?
- Jakie ma Pan/Pani obawy związane z nowym miejscem pracy?
- Na co cieszy się Pan/Pani, myśląc o nowym miejscu pracy?
- Czy są jakieś szkolenia/kursy w których chciałby/chciałaby Pan/Pani wziąć udział?

Podczas rozmów niedopuszczalne jest zadawanie pytań typu:

- W zespole są osoby dużo młodsze od Pana/Pani. Czy będzie Pan/Pani umiał/a się z nimi porozumieć?
- Oczekujemy dużej otwartości na zmiany i elastyczności, czy będzie to dla Pana/Pani problem?
- Pana/Pani przełożonym będzie osoba młodsza od Pana/Pani, czy będzie dla Pana/Pani trudnością podporządkowanie się?
- Korzystamy z nowoczesnych technologii, oprogramowania i sprzętu. Jakie jest Pana/Pani podejście do nowinek technicznych?
- Wysyłamy pracowników często na szkolenia, czy będzie dla Pana/Pani problemem przyswojenie nowej wiedzy i umiejętności?
- Czy nie jest Pan/Pani nieco za stary/a jak na stanowisko o takim zakresie odpowiedzialności?

Warto podczas oceny kandydatów wykorzystywać testy psychometryczne, ponieważ ich wyniki są obiektywne i niezależne od wieku (Liwński, Sztanderska 2010).

➤ Współpraca z agencjami zatrudnienia

Współpracę z agencjami zatrudnienia podejmują z reguły przedsiębiorstwa rekrutujące dużą liczbę nowych pracowników. W krajach zachodnich kładzie się nacisk na współpracę z uznanymi agencjami zatrudnienia, które prowadzą pozytywną politykę względem wieku. Współpraca powinna być połączona z regularnymi inspekcjami stron (Naegele, Walker 2006: 7), czy monitorowaniem ogłoszeń zamieszczanych przez agencję (McNair, Flynn 2005: 56). Należy zadbać, aby firma zewnętrzna reprezentowała ten sam sposób działania i podejście do osób 50+, który jest zgodny z misją i strategią naszej organizacji (Good Practice Guide, Diversity in Recruitment to the SCS). Nawiązując współpracę z agencją rekrutacyjną:

1. Poprośmy o listę zrealizowanych w przeszłości projektów skierowanych do kandydatów 50+ i referencje od klientów;
2. Sprawdźmy, w jaki sposób agencja formułuje ogłoszenia rekrutacyjne i jakich formularzy aplikacyjnych używa;
3. Poprośmy o próbkę – symulację wywiadu rekrutacyjnego, aby upewnić się, że nie ma w nim dyskryminujących pytań i stwierdzeń.

Po rozpoczęciu współpracy warto poświęcić czas na zapoznanie zewnętrznych konsultantów z podejściem, filozofią działania, kulturą organizacji oraz podejściem do pracowników w różnym wieku, w tym kandydatów 50+. Następnie należy:

1. Zapoznać konsultantów z zespołem i menedżerem, dla którego będą pracować zrekrutowane osoby, zapewnić jak najwięcej informacji o specyfice pracy na danym stanowisku.
2. Podkreślać wagę odpowiedniego podejścia do kandydatów 50+.
3. Prosić agencję o podsumowanie rekrutacji (wzór podsumowania procesu rekrutacyjnego został przedstawiony w dalszej części opracowania).

➤ Okiem praktyka – CV generacji 50+ i rozmowy kwalifikacyjne

Na podstawie konsultacji z ekspertami HR biorącymi udział w projekcie „Metodyka zarządzania wiekiem...” możliwe było stworzenie katalogu silnych i słabych stron dokumentów aplikacyjnych generacji 50+ oraz przygotowanie profilu zachowań kandydatów 50+ podczas rozmów kwalifikacyjnych.

Praktycy HR z województwa łódzkiego zwracali uwagę, że często jakość CV i listów motywacyjnych osób 50+ nie odbiega od dokumentów przygotowanych przez młodsze roczniki. CV kandydatów 50+ są bardziej oszczędne graficznie, nie przybierają formy filmów, prezentacji PowerPoint czy animacji Flash. Zdarzają się jednak sytuacje, że dokumenty przygotowywane są w sposób tradycyjny, tzn. napisane odręcznie na kartce papieru, a zamiast CV dostarczony jest życiorys w formie opisowej, czy podanie o przyjęcie do firmy. Warto zatem przygotować formularz aplikacyjny, który byłby pomocny szczególnie aplikującym na stanowiska liniowe. Niejednokrotnie starsi kandydaci, w porównaniu z młodszymi rocznikami, pracowali w mniejszej ilości przedsiębiorstw. Dominującym typem ścieżki kariery wśród osób 50+ jest wykonywanie pracy w jednej, dwóch lub trzech firmach. Wynika to z obowiązującego wśród pięćdziesięciolatków etosu pracy – lojalności, przywiązania do pracodawcy. Jeszcze kilka lat temu osoba, która pracowała po dwa, trzy lata w jednym miejscu odbierana była jako zły, niezadowolony pracownik. Obecnie bardziej ceniona jest różnorodność doświadczeń. Pod względem wymogów kwalifikacyjnych, przedstawiciele generacji 50+ mają niższy poziom wykształcenia i rzadziej legitymują się znajomością języków obcych.

Rozmowy kwalifikacyjne pokazują, że aplikujący 50+ podchodzą do nich z większą rezerwą i obawą. Lęk mogą budzić testy psychologiczne, testy wiedzy czy zadania praktyczne. Ważne jest uspokojenie kandydata, że dzięki zastosowanym narzędziom czy symulacjom w pełniejszy sposób będzie mógł pokazać swoje kompetencje.

Kandydaci 50+ zachowują się na rozmowach bardziej naturalnie, używają mniej utartych zwrotów z poradników na temat poszukiwania pracy. Czasami w swoich opowieściach są zbyt szczerzy, co może nie zadziałać korzystnie na ocenę ich kandydatury. Młodsze roczniki są bardziej wyćwiczone w mówieniu kwestii, których oczekują specjaliści HR. Generacja 50+ ma większą trudność z prezentacją swoich osiągnięć, umiejętności, „sprzedawaniem” swojej osoby. Spowodowane jest to sposobem wychowania i przeświadczeniem, że nie należy chwalić się, mówić o swoich zaletach czy sukcesach. Przedstawiciele pokolenia 50+ niejednokrotnie uważają, że należy być skromnym, a ich walory dostrzeże otoczenie (patrz również rozdział 5).

+ Rekrutacja i selekcja pracowników – best practices

Poniżej zaprezentowano kilka przykładów dobrych praktyk z zakresu rekrutacji i selekcji pracowników. Przykłady te ilustrują, w jaki sposób przedstawione w niniejszym rozdziale rozwiązania są implementowane na grunt praktyczny. Dzięki tym przykładom zobaczysz, jak w rzeczywistości realizowana jest idea rekrutacji bez dyskryminacji.

+ PRZYKŁAD

Coraz częściej praktykuje się zachęcanie osób w różnym wieku do aplikowania przez zamieszczanie odpowiedniej grafiki w ogłoszeniach, np. zdjęć prezentujących starszych i młodszych pracowników (np. ogłoszenia PZU S. A.).

+ PRZYKŁAD

Firma Fahrion Engineering (siedziba w Niemczech) umieściła w ogłoszeniach informację, że poszukuje starszych specjalistów (inżynierów, brygadzystów i techników), co pozwoliło zaspokoić potrzeby w zakresie określonych kwalifikacji. Odzew na ogłoszenia przerósł oczekiwania przedsiębiorcy (Kwiatkiewicz 2010).

+ PRZYKŁAD

Jedno z przedsiębiorstw brytyjskich do rekrutacji pracowników wykorzystuje formularz aplikacyjny, w którym dane na temat imienia i nazwiska, wieku, płci, narodowości/pochodzenia etnicznego są zamieniane na numer identyfikacyjny kandydata. Dzięki temu specjaliści zajmujący się rekrutacją, przy ocenie aplikacji, skupiają się na kompetencjach (Bunt 2005).

+ Podsumowanie procesu rekrutacji

Proces rekrutacji dobrze jest poddać monitoringowi, chociażby zliczając, ile aplikacji wpłynęło, od jakich grup wiekowych i kto przeszedł kolejne etapy rekrutacji (Recruitment: Age Positive Guide 2007). Na stronie www.zarządzaniemwiekiem.com.pl znajdziesz tabelę, która ułatwi podsumowanie procesu rekrutacji (warto oprócz wieku monitorować również płeć kandydatów).

+ Podsumowanie

W tym rozdziale zostały przedstawione informacje na temat monitorowania wieku pracowników oraz planowania procesu rekrutacji, aby nie dochodziło do dyskryminacji ze względu na wiek kandydata.

Wdrożenie zaprezentowanych rozwiązań powinno przynieść Twojej firmie następujące korzyści:

- dostarczenie wiedzy na temat procesów demograficznych przedsiębiorstwa;
- łatwiejsze zaplanowanie strategii HR;
- bardziej obiektywne podejście do kandydatów;
- stworzenie efektywniejszych, zróżnicowanych wiekowo zespołów.



Jeśli pracujesz w niewielkiej organizacji, przedstawione rozwiązania mogą być również stosowane w Twojej firmie. Proces precyzowania wymagań wobec kandydatów przebiega podobnie – ustalamy, co pracownik powinien wiedzieć i umieć, jakie cechy powinien posiadać. Warto również zadbać o formularze – zrezygnować ze zdjęć i informacji o wieku. Ocena kandydatów powinna być dokonana w oparciu o porównanie cech deklarowanych z pożądanymi dla danego stanowiska. Ogłoszenia mogą też zawierać informacje, że firma jest zainteresowana kandydatami w różnym wieku (Liwiński, Sztanderska 2010).

+ Bibliografia

- + *Age and the workplace. Putting the Employment Equality (Age) Regulations 2006 into Practice* (2006), Advisory, Conciliation and Arbitration Service, <http://www.napier.ac.uk/aboutus/equality-diversity/Documents/Age%20and%20the%20Workplace.pdf>
- + Bunt K., Adams L. Carter K., Hopkins I. (2005), *Age Positive Business Case Studies*, <http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2005-2006/agepos11.pdf>
- + *Good practice case studies: Managing without a fixed retirement age* (2011), Age Positive, Department for Work and Pensions, <http://www.dwp.gov.uk/docs/good-practice-managing-without-fixed-retirement-age.pdf>
- + Heatherton T.F., Kleck R.E., Hebl M.R., Hull J.G. (2008), *Społeczna psychologia piętna*, PWN, Warszawa
- + Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa
- + L'Hoste H., Grevedon S., Papy-boom et compétitivité. Les nouveaux enjeux de l'entreprise, Éditions Liaisons, Paris
- + Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/494/9461.pdf>
- + Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Rekrutacja i selekcja*, Warszawa
- + McNair S., Flynn M. (2005), *The age dimension of employment practices: employer case studies*, Employment relations Research Series No. 42, Department of Trade and Industry: London
- + Naegele G., Walker A. (2006), *A Guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition: Dublin
- + *Nowe spojrzenie na pracowników 50+* (2008), Raport ekspercki Manpower: Warszawa
- + *Recruitment: Age Positive Guide* (2007), Department for Work and Pensions, http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Recruitment_Guide.pdf
- + *Workforce management without a fixed retirement age* (2011), Age Positive, Department for Work and Pensions, <http://www.dwp.gov.uk/docs/workforce-mgt-without-fixed-retirement-age.pdf>

Malwina Gawron, Julita Milewska

ROZWÓJ I AWANS PRACOWNIKÓW W WIEKU 50+¹

Czy uważasz, że w każdym wieku można rozwijać i doskonalić swoje kwalifikacje zawodowe?

Czy sądzisz, że każdy powinien planować swój rozwój zawodowy?

Czy masz problem z planowaniem karier osób w wieku 50+?

Czy uważasz, że na awans nigdy nie jest za późno?

¹ Rozdział powstał przy współpracy Jakuba Stempnia

+ Wprowadzenie

Brak stabilności gospodarczej, konieczność szybkiego dostosowania produkcji do wymogów rynku, presja na obniżenie kosztów, nastawienie na innowacyjność powodują, że firmy muszą być coraz bardziej elastyczne. Od kilku lat możemy obserwować tendencję do „odchudzania” i spłaszczania struktur organizacyjnych, ograniczania liczby stanowisk kierowniczych. Przypuszcza się, że w niedalekiej przyszłości kariery będą w mniejszym stopniu wyznaczone przez firmy (pracując dla firmy XYZ), w większym stopniu przez zawód (prowadzę szkolenia), mniej będą określane przez hierarchię wewnątrzorganizacyjną, a bardziej przez rynek (Stankiewicz-Mróz 2007: 274). Jednocześnie wyzwaniem, z którym będą musiały poradzić sobie firmy to niedobór talentów – deficyt wykwalifikowanych pracowników („Niedobór talentów” 2012). Już dziś ponad 70% polskich przedsiębiorstw ma problemy z pozyskaniem kandydatów do pracy o pożądanym profilu (badania własne HRP 2012). Firma Manpower mówi o ogólnoswiatowym niedoborze talentów i coraz ostrzejszej walce o najlepszych pracowników. Jedną ze strategii radzenia sobie z tą sytuacją jest skierowanie działań do niedocenianych często grup, np. do pracowników dojrzałych wiekowo.

+ Czym jest kariera zawodowa?

Karierę najprościej można określić jako „drogę profesjonalnego rozwoju, którą pracownik zamierza przejść w swoim życiu” (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz 2009: 135). Można ją rozumieć również jako „ciąg obejmowanych przez pracownika stanowisk w danej organizacji” (Fryczyńska, Jabłońska-Wołoszyn 2008: 135). W najbardziej współczesnym ujęciu podkreśla się aspekt podmiotowości osoby, która kreuje własną karierę przez włączanie się i wyłączenie z różnych relacji społecznych i zawodowych. Pracownik w tym ujęciu jest aktywnym podmiotem, zainteresowanym karierą w danej organizacji. W przypadku akceptacji osób zarządzających, może wspólnie z nimi wypracować plan swojej kariery i współodpowiadać za jego realizację (ibidem: 136).

W tym miejscu warto również wspomnieć o takich terminach jak „kariera w organizacji” i „ścieżka kariery”. **Kariera w organizacji** to „ciąg obejmowanych przez pracownika stanowisk, wykonywanych zadań i pełnionych funkcji”. W tym ujęciu kariera nie ogranicza się tylko do awansu pionowego. Jak zauważa E. Brzezińska i A. Paszkowska-Rogacz, „we współczesnych organizacjach można zaobserwować tendencję do spłaszczania struktur organizacyjnych, co powoduje, że ilość możliwych stopni awansu ulega ograniczeniu” (Paszkowska-Rogacz 2009: 135). Z kolei **ścieżkę kariery** w organizacji można rozumieć jako ogólne zasady przemieszczania się pracownika w strukturze stanowisk organizacji, celem nabywania i rozszerzania kompetencji.

Kariera zawodowa ma wymiar subiektywny, związana jest bowiem z cyklem życia człowieka, jego rozwojem osobistym, wyznawanym systemem wartości, aspiracjami w sferze zawodowej, sposobem spostrzegania i przeżywania doświadczeń. Traktowana jest jako swego rodzaju wzorzec rozwoju zawodowego, w ramach którego można wyodrębnić pewne etapy bądź fazy (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz 2009: 139). Jedną z propozycji klasyfikacji cyklu życia składa się z ośmiu stadiów (porównaj rozdział 1):

1. Wyrwania korzeni (lata 16-22);
2. Prowizorycznej dojrzałości (lata 22-29);
3. Przemian lat trzydziestych (lata 29-32);
4. Zakorzenia się w życiu (lata 32-39);
5. Przemian lat czterdziestych (lata 39-43);
6. Ponownej stabilizacji i rozkwitu (lata 43-50);
7. Dojrzałości (lata 50-60);
8. Złotego wieku (lata 60+).

W kontekście pracowników 50+ najistotniejsze są dwa ostatnie etapy. W przypadku stadium dojrzałości podkreśla się, że u osób w przedziale wiekowym 50-60 lat coraz wyraźniej narasta skłonność do rozważania tego, co udało się osiągnąć. W tym okresie wzrasta troska o zdrowie, mniejszą wagę przywiązuje się do planów na daleką przyszłość. Bardziej zycliwe stają się także stosunki z innymi ludźmi (ibidem: 143-144). Należy zaznaczyć, iż w kontekście zachodzących

zmian w sferze gospodarczej, społecznej oraz w kwestiach związanych z wydłużeniem się życia, a tym samym aktywności zawodowej, powyższy opis wydaje się nie do końca odpowiadający dzisiejszym realiom. Ma to miejsce zwłaszcza w kontekście pracowników 50+, którym do emerytury pozostaje jeszcze około 15 lat. Czas ten można przeznaczyć na efektywne planowanie i realizowanie indywidualnych karier. Podobnie w stadium ostatnim, dla wielu ludzi po 60 roku życia dalsze lata mogą być i są okresem pełnym sukcesów zawodowych, naukowych i twórczych. Często w tym czasie kolekcjonuje się nowe doświadczenia, na których zdobywanie wcześniej nie było warunków (ibidem: 144).

+ Zarządzaj i planuj

Rozwój, jak i planowanie kariery zawodowej, zawiera się w szeroko rozumianym zarządzaniu karierą (Miś 2006: 488). Ze względu na podejście organizacji do planów zawodowych swoich pracowników, firmy możemy podzielić na trzy kategorie:

- „niewidzialna ręka” – firma nie ingeruje w plany zawodowe załogi, bo uważa, że najlepsi sami sobie dadzą radę;
- „poszukiwacze pereł” – zakłada się, że w każdym przedsiębiorstwie istnieje pewna grupa pracowników o dużym potencjale, na której należy się skupić. Najczęściej są to mężczyźni do 30-35 roku życia;
- kierowanie karierą – organizacja dąży do pogodzenia potrzeb, możliwości i predyspozycji pracowników z potrzebami i możliwościami firmy (Kozmiński, Piotrowski 1995).

Planowanie karier pracowników jest zatem działaniem ściśle powiązaniem z ich motywowaniem oraz planowaniem rozwoju zasobów (Fryczyńska, Jabłońska-Wołoszyn 2008:136). Planowanie kariery można zdefiniować jako etap projektowania i optymalnego wykorzystania potencjału, wiedzy, umiejętności i zdolności pracownika zgodnie z misją organizacji i jej celami oraz korzyścią dla samego pracownika. Można wyróżnić kilka możliwych ścieżek budowania karier w organizacji (Miś 2006: 488 za: Walker 1992: 388):

- **analiza realizowanej do tej pory ścieżki danego pracownika (kandydata do pracy).** Wiedza na temat tempa i kierunków rozwoju pozwala podjąć korzystną decyzję o dalszych krokach rozwojowych;
- **ustanowienie stanowiska początkowego i docelowego jednostki,** co wyznacza i określa tempo rozwoju i pulę stanowisk, będącą w zasięgu pracownika;
- **zbudowanie rzetelnych opisów wymagań na danych stanowiskach.** Takie rozwiązanie pozwala jednostce ominąć pewne szczeble, w przypadku, gdy jej wykształcenie i kompetencje przewyższają wymagania stanowiska;
- **określenie przedziału czasu, w którym dany pracownik zdobędzie umiejętności i doświadczenie konieczne do objęcia stanowiska lub pozycji, do której aspiruje.** Sposób ten uwzględni również wzorzec czasu, potrzebny do objęcia danej funkcji, istniejący w organizacji.

Często można spotkać opinię, iż planowanie indywidualnej ścieżki kariery może być działaniem zarezerwowanym dla nielicznej grupy pracowników firmy. Ze względu na istotne zalety tego działania, zarówno dla firm, jak i dla pracowników, zachęcamy Cię do stosowania tego rozwiązania wobec jak największej liczby członków Twojego Zespołu.

Tabela 1. Korzyści wynikające z planowania indywidualnej ścieżki kariery

INDYWIDUALNA ŚCIEŻKA KARIERY – KORZYŚCI DLA PRACODAWCY	INDYWIDUALNA ŚCIEŻKA KARIERY – KORZYŚCI DLA PRACOWNIKA
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość zrealizowania planów strategicznych pod względem liczby i jakości zatrudnionych pracowników; • standard kierowania karierami pracowników; • porównywalność kompetencji pracowników, obejmujących stanowiska zgodnie z matrycą ścieżek karier w organizacji; • zabezpieczenie obsady kluczowych stanowisk w razie powstania potrzeb kadrowych; • zwiększenie poziomu motywacji, satysfakcji i lojalności pracowników; • budowanie wizerunku organizacji nowoczesnej i przyjaznej pracownikom. 	<ul style="list-style-type: none"> • zacieśnienie związków z organizacją; • wydłużenie perspektywy czasowej związków z organizacją; • precyzyjnie określony horyzont czasowy nabywania kompetencji i awansowania; • podniesienie poczucia własnej wartości i świadomości przydatności dla firmy; • poczucie sprawiedliwego traktowania przez pracodawcę i stosowania wobec wszystkich pracowników jednakowych kryteriów awansu i rozwoju.

Źródło: opracowanie własne HRP na podst. Fryczyńska, Jabłońska-Wołoszyn 2008

Subprocesem zarządzania karierą w organizacji jest również rozwój zawodowy pracowników. Mówiąc najprościej, jest to osiągnięcie przez pracowników takiego poziomu kompetencji, jaki jest niezbędny z punktu widzenia realizacji zaplanowanych celów organizacji (Miś 2006: 490). Biorąc pod uwagę fakt, że oczekiwane kompetencje pracowników ulegają – w jednej firmie – modyfikacjom, potrzeba rozwoju pracowników występuje systematycznie. Wiąże się to ściśle z ideą uczenia się przez całe życie (long-life learning).

W kontekście koncepcji zarządzania wiekiem, rozwój karier zawodowych pracowników 50+ można zdefiniować jako zagwarantowanie możliwości rozwojowych, utrzymanie i poszerzenie ich umiejętności oraz wiedzy, a także, w razie konieczności, podjęcie niezbędnych działań rekompensujących przeszlą dyskryminację (Naegele, Walker 2006: 12). Rozwój karier rozumiany jest jako narzędzie służące zapewnieniu możliwości awansu i zabezpieczenia zatrudnienia osobom 50+. Rozwój kariery ma polegać na takim kształtowaniu potrzeb, motywacji oraz natężeń stresu w pracy, aby wydajność tej grupy wiekowej była jak najwyższa. Można to osiągnąć przeciwdziałając zagrożeniom występującym w miejscu pracy oraz dostosowując odpowiednie dla grupy 50+ specyfiki i formy pracy (ibidem: 12). Te elementy łączą się natomiast z dwoma innymi obszarami zarządzania wiekiem: elastycznymi formami zatrudnienia oraz planowaniem stanowisk pracy i programami zdrowotnymi.

50+ na drabinie kariery zawodowej

Być może zastanawiasz się, czy awansowanie pracowników w wieku 50+ ma sens. Niektórzy sądzą, że osoby z tej kategorii nie wiążą się z firmą na odpowiednio długi okres (perspektywa niedługiej emerytury). Wobec tego stwierdzenia należy wysunąć następujący argument: nieraz zapominamy, że osoby w wieku 50+ mają przed sobą jeszcze kilkanaście lat pracy (biorąc pod uwagę możliwość pracy na emeryturze). Czas ten można przeznaczyć na efektywne planowanie i realizowanie indywidualnych karier. Pamiętajmy, że awansując młodego pracownika wcale nie mamy pewności, że zostanie on w naszej firmie przez następne 20 lat. Dlaczego więc nie dopuścić możliwości awansowania pracowników w dojrzałym wieku? Ryzyko ich odejścia do konkurencji jest znacznie niższe.

Poza tym, wielu uważa, że osoby w wieku 50+ są już zmęczone, zniechęcone i mało wydajne w pracy. Charakterystyka ta nie jest zazwyczaj pochodną wieku, ale braku odpowiednich działań ze strony bezpośredniego przełożonego. Zastanów się, jak często pracownicy 50+ dostają nowe zadania do realizacji, proponowane są im szkolenia, są zachęceni do zmiany stanowiska, dosta-

ją informację zwrotną na temat efektów pracy. Być może dojrzały wiekowo pracownik czuje, że bezpośredni przełożony bądź inni zwierzchnicy spisali go na straty. Być może jest ignorowany przez swoich współpracowników lub ma problemy osobiste. Prawdopodobnie wśród głównych przyczyn stagnacji znajdzie się brak bodźców.

Pracownicy bez względu na wiek chcą, aby ich praca była:

- interesująca, dająca możliwość wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności;
- obiektywnie oceniania;
- wynagradzana w sposób sprawiedliwy;
- bezpieczna.

W niektórych firmach funkcjonuje oficjalnie wyznaczona ścieżka awansu, stosuje się rekrutację wewnętrzną. Według praktyków HR, osoby w wieku 50+, w porównaniu z młodszym pokoleniem, rzadko wychodzą z inicjatywą własnego awansu i rozwoju. Nie informują HR-owców szefów, że chcą awansować, że zależy im na zwiększeniu wynagrodzenia i własnym rozwoju. Jeśli w Twojej firmie pracownicy z grupy 50+ nie zgłaszają chęci awansu, nie oznacza to jeszcze, że nie chcieliby awansować. Ich wychowanie i doświadczenie zawodowe nie zawsze sprzyjały kształtowaniu swoistej przebojowości, która często jest cechą pracowników z młodszego pokolenia. Część z nich została wychowana w przeświadczeniu: „siedź cicho, jak jesteś dobry sami cię znajdą”. Być może potrzebna jest tu specjalna zachęta adresowana w stronę pracowników 50+.

+ Kariera po 50-tce, czyli jaka?

Analizując programy rozwojowe dużych międzynarodowych korporacji okazuje się, że większość z nich ma opracowane programy rozwoju młodych talentów. Menedżerom brakuje pomysłów,

co można zaproponować pracownikom, którzy: osiągnęli najwyższe pozycje, mają długi staż w firmie, zajmują od lat te same stanowiska. Lista rozwiązań jest następująca:

- zwiększenie odpowiedzialności;
- nowe stanowisko;
- coaching;
- zostanie trenerem/mentorem;
- tworzenie baz wiedzy;
- przydzielenie nowych zadań;
- opiniowanie działań strategicznych;
- szkolenia.



Czy wiesz, że badania przeprowadzone wśród 545 przedstawicieli kadry zarządzającej z branży high-tech i budowlanej pokazują, że menedżerowie wykazują największą witalność w życiu zawodowym po ukończeniu 50. roku życia? Witalność została zdefiniowana jako zdolność do podejmowania zadań z pasją, energią oraz odpowiednimi kompetencjami i satysfakcją z pracy.

Źródło: Coaching nr 5/2012 (14)

Instrumenty rozwoju pracowników i zarządzania karierą – proponowane rozwiązania +

Najprostszą formą rozwoju pracownika jest udzielenie mu informacji zwrotnej na temat efektów pracy. Informacja zwrotna to konstruktywne wyrażenie sugestii poprawy (krytyki) i pochwały. Informacja zwrotna opiera się na życzliwości, wsparciu i szczerzej trosce o ludzi.

Jak więc wyrazić pozytywną informację zwrotną?

- powiedz pracownikowi, że zamierzasz go pochwalić, możesz zacząć: „Chciałbym panią pochwalić za...”;
- przedstaw pozytywną sytuację – fakty i zachowania, skup się na szczegółach: „Zrobiło na mnie wrażenie, z jakim zaangażowaniem realizowałeś ostatnie zlecenie. Raport został opracowany w najdrobniejszych szczegółach, wykorzystałeś nowy algorytm, zaproponowałeś nową grafikę, a klient otrzymał wyczerpujące rekomendacje”;
- podkreśl swoje uznanie – warto zawrzeć w pochwalenie element osobisty, np. „Jestem pełen uznania...”, „Cieszę się, że...”, „Jestem pełen podziwu...”.



Czy wiesz, że co trzeci pracownik nie jest motywowany do rozwoju wiedzy i umiejętności przez przełożonych; niemal co czwarty zatrudniony nie otrzymuje w pracy nowych zadań, które pozwoliłyby mu rozwinąć kompetencje; co czwarty pracownik nigdy nie otrzymał pochwały od swojego przełożonego?

Źródło: Badania własne HRP przeprowadzone w 2012 r., na próbie 900 pracowników

Ważną informacją dla pracownika jest wskazanie obszarów do poprawy. Jeśli pracownik nie dopełnił obowiązków, nie jesteś zadowolony z efektów jego pracy, poinformuj go o tym. Pamiętaj jednak, że informacji zwrotnej nie należy udzielać w stanie negatywnego pobudzenia emocjonalnego (podniesiony głos, złośliwości, epitety, itp.). Udzielając negatywnej informacji zwrotnej pamiętaj o:

- opisaniu negatywnego zachowania pracownika, odwołując się jedynie do faktów, a więc opisu tego, co można było zobaczyć, usłyszeć, dotknąć, np. „Trzeci raz w tym tygodniu się spóźniłeś.” Opisz, co pracownik zrobił źle, czego nie dopełnił;

- pokazaniu negatywnych rezultatów jego zachowania lub negatywnych konsekwencji np. dla firmy, zespołu, dla niego samego;
- wyrażeniu Twoich oczekiwań, co pracownik ma zrobić. Twoje oczekiwanie może być wyrażone w formie polecenia służbowego („od dzisiaj proszę mi raportować o...”), asertywnej prośby („proszę, aby był pan obecny na swoim stanowisku pracy o 8:00”), pytania motywującego („co jest powodem tej sytuacji?”) (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz 2009: 316-319).

Mentoring to relacja, w której „jedna osoba (mentor) – zazwyczaj ktoś bardziej doświadczony i dojrzały wiekowo – pomaga innej osobie dowiadywać się czegoś więcej o jej osobistych cechach, zdolnościach i możliwościach” (Zarządzanie zasobami ludzkimi 2007: 97). Mentor przekazuje informacje, swoje doświadczenia, z których może skorzystać uczący się. Mentoring daje korzyści organizacji, mentorowi i uczącemu się.

Organizacja zyskuje: wsparcie dla planowania następstw, poprawę komunikacji, obniżenie kosztów szkoleń, większą identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem, zatrzymanie know-how w firmie.

Wiele firm, mimo rosnącego bezrobocia, informuje, że nie może znaleźć odpowiednich fachowców. Ponadto brakuje specjalistycznych kursów, szkół, które przygotowywałyby personel do pracy. Organizacje te wiedzą, że muszą wychować sobie następców. Szczególnie, że w Polsce w niektórych zawodach, po odejściu pracowników w wieku emerytalnym, nie znajdują specjalistów przygotowanych do kontynuacji ich pracy.

Mentor czuje się doceniony, ma wyższy status w firmie, zyskuje możliwość spróbowania nowych zadań, doskonalili kompetencje menedżerskie.

Uczeń czuje się doceniony, zyskuje wsparcie w rozwoju kompetencji, lepiej rozumie potrzeby organizacji.

Mentoring krok po kroku – schemat wprowadzania

1. Znajdź mentora – osobę, która potrafi słuchać, potrafi powstrzymać się od sądów wartościujących, nie kieruje się uprzedzeniami, ma cierpliwość, jest dobrym obserwatorem, potrafi dawać konstruktywne uwagi, chętnie udziela pomocy, ma autorytet i doświadczenie.
2. Zdefiniuj relację – określ liczbę i częstotliwość spotkań, obowiązki stron, cele do osiągnięcia, sposoby ich osiągnięcia, przedstaw ewentualne problemy.
3. Omów sesję – na początku sesji mentoringowej omówicie, co się wydarzyło, czego mentor i mentorowany się nauczyli.
4. Zakończ relację – po osiągnięciu celów mentoringu podsumuj ostateczną ocenę postępów uczącego się.

Odmianą mentoringu jest **intermentoring** – łączenie starszych i młodszych stażem pracowników w pary, umożliwianie wzajemnego uczenia się.

W dalszej kolejności zostaną scharakteryzowane poszczególne elementy rekrutacji i sposób zaplanowania tego procesu w taki sposób, aby nie dyskryminować kandydatów ze względu na wiek.

Coaching - to „pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu jej działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje ona konkretną umiejętność i/lub wiedzę” (Clifford, Thorpe 2007: 17). Coaching dotyczy rozwoju, jest jednym z narzędzi, które można wykorzystać, aby pomóc innym się rozwijać (ibidem). Coaching nierozzerwalnie wiąże się z rozwojem, a ten z kolei ze zmianą, która wynika bądź jest wymuszana potrzebą rozwojową – różnicą między obecnym, a wymaganym rezultatem działań (ibidem: 18). Zadaniem coacha jest pomóc pracownikowi w określeniu i podtrzymaniu motywacji w dążeniu do ustalonych celów (Clutterbuck 2009: 19-20). Wykorzystanie coachingu jest najskuteczniejsze, jeżeli może odbywać się w sposób nieformalny, jako część procesu zarządzania lub przywództwa. Coaching w tym przypadku polega na:

- dostarczaniu wskazówek, jak właściwie realizować zadania;
- pomaganiu ludziom w uświadomieniu sobie, jakie osiągają efekty i czego muszą się nauczyć;
- kontrolowanym delegowaniu uprawnień;
- wykorzystywaniu nadarzających się okazji do kształcenia (Armstrong 2007: 791).

Istotą całego procesu (coachingu) jest umiejętność definiowania i wyznaczania celów, a następnie szukania efektywnej drogi ich realizacji. Można wyodrębnić 4 podstawowe etapy realizacji coachingu (Kordiuł 2010):

1. Określenie aktualnego poziomu umiejętności (poziom 0) lub aspiracji zawodowych danego pracownika i sprecyzowanie tematu/ów i celu/ów coachingu.
2. Przygotowanie się do rozmowy coachingowej.
3. Poprowadzenie rozmowy/rozmów coachingowych.
4. Monitorowanie zmian w zachowaniu pracownika i sprecyzowanie celów następnego coachingu.

Przykładowe pytania coachingowe znajdziesz na stronie www.zarządzaniewiekim.com.pl

Kwestionariusz do samooceny – kwestionariusz (patrz strona 100) opiera się na koncepcji wyznaczników kariery E. Scheina – koncepcji mówiącej o rozwoju kariery zawodowej. Wyznaczniki są tutaj definiowane jako postrzegane przez jednostkę własne talenty, zainteresowania, motywacje i wartości, które składają się na spójne wyobrażenie jednostki o najodpowiedniejszym dla niej zawodzie. To na podstawie tych wyznaczników człowiek dokonuje wyboru pracy i typuje preferowane przez siebie zajęcia (Miś 2006: 480-481). Wyznaczniki nie są statyczne i dane raz na zawsze. Ich określenie jest długotrwałym procesem, na który składają się doświadczenia związane z pracą oraz interakcje między jednostkowymi talentami i możliwościami, a wymaganiami realnej pracy. Ich określenie umożliwia wskazanie obszaru, w ramach którego jednostka posiada największe szanse na osiągnięcie sukcesu.

Warto poprosić o wypełnienie kwestionariusza osoby, z którymi będzie później prowadzona rozmowa na temat planowania kariery. Pozwoli to Ci na odpowiednie przygotowanie się do tego spotkania.

Kwestionariusz zawiera 24 zmienne. Każda z nich odpowiada jednemu z 8 wyznaczników kariery, a więc na każdy wyznacznik „przypadają” trzy zmienne. Po lewej stronie każdej zmiennej umieszczona została cyfra, która identyfikuje ją z określonym wyznacznikiem według poniższego klucza (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz 2009):

1. Kompetencje techniczne/funkcjonalne – towarzyszy mu dążenie do bycia fachowcem w konkretnej dziedzinie, potwierdzenia własnego mistrzostwa. Tacy ludzie najczęściej nie są zainteresowani stanowiskami kierowniczymi.
2. Kompetencje menadżerskie – celem zawodowym staje się wówczas zdobycie nowych doświadczeń w zakresie zarządzania, podejmowanie decyzji, zwiększenie zakresu władzy, dążenie do sukcesu finansowego.
3. Autonomia, niezależność – związana jest z dążeniem do poszerzenia marginesu własnej swobody, uwolnienia się z krępujących więzów i ograniczeń (związanych np. z biurokracją i autokratyzmem przełożonych). Osoby silnie nastawione na niezależność nie poszukują stanowisk kierowniczych, ale nie chcą być jedynie wykonawcami poleceń zwierzchników. Ich celem jest bycie sobie sterem i żeglarzem, praca na stanowisku samodzielnych specjalistów i związana z nimi odpowiedzialność.
4. Stabilność, bezpieczeństwo – głównym motorem działania jest w tym przypadku, emocjonalny związek z firmą, poczucie lojalności. Pracownicy o stosunkowo silnej potrzebie, bezpieczeństwa mogą aspirować do stanowisk kierowniczych, ale najczęściej w ramach tej samej jednostki. Zwykle bronią się przed zmianami swojego środowiska, np. nie interesuje ich na ogół kariera międzynarodowa.
5. Wyzwanie – podłożem działania jest często chęć przeciwstawiania się trudnościom i możliwość podejmowania ryzyka. Osoby lubiące wyzwania chętnie podejmują prace w sro-

dowisku stwarzającym okazję do walki i rywalizacji. Pola wyzwań mogą być bardzo różne np. takie jak ratowanie firmy od bankructwa, ale również handel i sport.

6. Kreatywność i przedsiębiorczość – przejawia się w tym, że osoby twórcze chętnie posiadają wiedzę o sobie, organizacji i różnych jej podsystemach, dostrzegają problemy i rozwiązują je, dążą do wprowadzenia zmian, innowacji itd. Są zwykle mobilne i pozytywnie nastawione do rotacji jako drogi podwyższania kwalifikacji oraz do awansu poziomego. Większość z nich satysfakcjonuje stanowisko doradcy szefa.
7. Zintegrowany styl życia – osoby prezentujące te wartości starają się o zachowanie proporcji i harmonii między różnymi aspektami życia, a przede wszystkim pracą i życiem osobistym. Są gotowe zrezygnować z wyższych dochodów na rzecz spędzania większej ilości czasu z bliskimi. Sukces to dla nich coś więcej niż sukces zawodowy.
8. Poświęcenie/pomoc innym – głównym celem w życiu staje się realizacja wartości humanistycznych, rozwiązywanie problemów politycznych, pomaganie innym, leczenie, nauczanie. Osoby wyznające te wartości chętnie angażują się w akcje społeczne, podejmują pracę jako wolontariusze.

Każdy z wyróżnionych przez Scheina wyznaczników posiada swoją specyficzną charakterystykę. Wyznacznik w największym stopniu charakteryzujący daną jednostkę, sugeruje obszar, w którym powinna ona poszukiwać zatrudnienia i rozwijać swoją karierę. Przykładowo osoby, u których dominuje wyznacznik „wyzwanie”, poszukują zwykle pracy zróżnicowanej, o dużym stopniu nowości i nieprzewidywalności. Choć koncepcja wyznaczników Scheina kładzie nacisk na indywidualne preferencje i predyspozycje do rozwijania kariery, to można zaobserwować pewne prawidłowości. Pracownicy w określonym wieku lub legitymujący się określonym poziomem wykształcenia, mogą prezentować zbliżone wzory swojej kariery. Bardzo duże znaczenie będą tu miały analogiczne doświadczenia życiowe i zawodowe.

Kwestionariusz – Samoocena predyspozycji i preferencji zawodowych wg wyznaczników kariery E. Scheina (wypełniają pracownicy firmy)

Szanowny Panie! / Szanowna Pani!

Poniższy kwestionariusz pozwoli na poznanie Pana/Pani oczekiwań dotyczących miejsca pracy. Prosimy o szczerą i przemyślaną odpowiedź. W poniższej tabeli zestawiono 24 cechy dotyczące pracy. Prosimy zastanowić się, które z nich są dla Pana/Pani ważne, a które – nieistotne. Prosimy posługiwać się skalą ocen 1-7, gdzie „1” oznacza „zupełnie nieważne, pozbawione znaczenia”, a „7” – „bardzo ważne, kluczowe”. Aby udzielić odpowiedzi należy wstawić jeden znak X w każdym wierszu poniższej tabeli.

Charakterystyki miejsca i stanowiska pracy	1 zupełnie nieważne, pozbawione znaczenia	2	3	4 średnio ważne	5	6	7 bardzo ważne, kluczowe
1 Bycie ekspertem w swojej dziedzinie							
2 Kierowanie zespołem ludzi							
3 Swoboda działania							
4 Bezpieczeństwo materialne własne i rodziny							
5 Możliwość poznawania nowych ludzi							
6 Kierowanie swoim losem							
7 Czas w domu na własne hobby							
8 Praca, której efekty są potrzebne innym ludziom							

1	Możliwość pogłębiania swojej wiedzy zawodowej								
2	Sprawianie, że zespół osiąga założone cele								
3	Opracowywanie własnych rozwiązań								
4	Brak gwałtownych zmian w pracy								
5	Zróżnicowanie zadań w pracy, brak rutyny i nudy								
6	Odpowiedzialność za samego siebie								
7	Czas dla rodziny								
8	Praca z innymi ludźmi								
1	Wykorzystywanie wiedzy fachowej w pracy								
2	Wyznaczanie celów dla zespołu								
3	Niezależność								
4	Brak stresów w pracy								
5	Możliwość rozwiązywania trudnych problemów								
6	Własna inicjatywa								
7	Możliwość wzięcia dłuższego urlopu (np. 3-4 tygodnie)								
8	Uczenie i wspieranie innych ludzi								

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

Aby przeanalizować pozyskane wyniki, zsumuj dla każdego wyznacznika trzy wartości przyporządkowane mu przez danego pracownika. Każdą z ośmiu uzyskanych liczb podziel przez trzy. Otrzymasz osiem wyników częściowych, z których każdy będzie Cię informować o znaczeniu, jakie ankietowany pracownik przywiązuje do danego wyznacznika kariery.

Zalecamy, aby z wersji kwestionariusza wręczanej pracownikom usunąć pierwszą kolumnę identyfikującą zmienne z wyznacznikami. Pozwoli to Twoim respondentom na bardziej swobodne wypełnianie kwestionariusza i niezastanawianie się nad znaczeniem tych cyfr.

Zmienne zostały ułożone w kwestionariuszu w taki sposób, aby charakterystyki jednego wyznacznika nie sąsiadowały ze sobą. Dobrym rozwiązaniem byłoby tu również uporządkowanie losowe.

Scenariusz rozmowy motywującej – aby budować zaangażowany i zmotywowany zespół należy pamiętać o ustaleniu czytelnych zasad obowiązujących w pracy, komunikować swoje oczekiwania, udzielać regularnej informacji zwrotnej pracownikom, omawiać z nimi sytuacje problematyczne. Działania te składają się na budowanie autorytetu, który jest istotnym czynnikiem utrzymywania dyscypliny i przestrzegania przez zespół obowiązujących zasad. Dlatego warto cyklicznie prowadzić z każdym podwładnym rozmowy podsumowujące jego pracę, mające na celu zwiększenie motywacji czy dyscyplinowanie.

Odpowiednie zaplanowanie i przeprowadzenie spotkania z pracownikiem pozwoli uzyskać oczekiwane efekty. Dlatego ważne jest, aby trzymać się pewnego scenariusza. Przygotowując się i prowadząc rozmowy motywujące zalecamy korzystać z dołączonego do instrukcji narzędzia.

Fragment scenariusza rozmowy motywującej – rozwojowej (pełną wersję scenariusza znajdziesz na stronie www.zarządzaniemwiekiem.com.pl):

1. Rozpoczęcie rozmowy:

- Pani Danuto, celem naszej dzisiejszej rozmowy jest omówienie wyników Pani pracy w okresie ostatnich 3 miesięcy oraz ustalenie celów na najbliższy okres.
- Panie Adamie, chciałabym omówić wyniki Pana pracy z ostatnich 3 miesięcy. Skupimy się również na zdefiniowaniu obszarów w wykonywanej pracy, w których jest Pan mocny oraz tych, nad którymi powinien Pan pracować w najbliższym czasie.
- Spotkaliśmy się dzisiaj, aby porozmawiać o...
- Chciałbym, żebyśmy porozmawiali o...

2. Samoocena pracownika:

- Co Pani sądzi na temat wyników, rezultatów Pani pracy z ostatnich 3 miesięcy?
- Z jakich zadań, z jakiej pracy jest Pan zadowolony? Jak ocenia Pan rezultaty swojej pracy w ostatnich 3 miesiącach?
- Czy jest coś, co mógł Pan wykonać lepiej? Jeśli tak, co to takiego?
- Patrząc na ostatnie 3 miesiące swojej pracy, z czego jest Pani najbardziej zadowolona, a z czego najmniej?

Scenariusz rozmowy dotyczącej planowania kariery – jest to plan okresowej rozmowy z podwładnym na temat jego planów, preferencji, oczekiwań. Scenariusz powinien pozwolić Ci na dobre przygotowanie się do rozmowy dotyczącej planowania kariery. Jeśli będziesz stosować się do jego wytycznych, rozmowa powinna przebiec w sposób zorganizowany, uporządkowany i powinna objąć wszystkie potrzebne zagadnienia.

Pamiętaj, że przedstawione w scenariuszu pytania stanowią tylko propozycję. Konkretnie pytania podczas rozmowy możesz zadawać w innej postaci, w zależności od zachowania rozmówcy. Zalecamy jednak uwzględnianie zaproponowanej kolejności poszczególnych zagadnień – „bloków tematycznych”. **Scenariusz nie ma formuły zamkniętej. Zachęcamy Cię do dostosowania jego ogólnej treści do specyfiki Twojej firmy!** Możesz dołączyć tu pewne pytania lub zagadnienia.

➤ Scenariusz rozmowy dotyczącej planowania kariery

Podsumowanie dotychczasowej kariery

- Kiedy myśli Pan/Pani o swojej dotychczasowej karierze zawodowej, to z czego jest Pan/Pani najbardziej zadowolony/a?
- Co najbardziej Pan/Pani lubi w swoim zawodzie?
- Co się Panu/Pani dotychczas nie udało w ciągu życia zawodowego?
- Jeśli miał(a)by Pan/Pani ocenić swoją dotychczasową karierę zawodową według skali ocen szkolnych, to jaka byłaby to ocena?
- Co najbardziej Pan/Pani ceni w pracy w naszej firmie?
- Co najbardziej Panu/Pani przeszkadza, doskwiera w pracy w naszej firmie?

Planowanie rozwoju na obecnym stanowisku pracy (krótka perspektywa czasu)

- Kiedy myśli Pan/Pani o następnym roku kalendarzowym, to jakie cele zawodowe chciałby/chciałaby Pan/Pani osiągnąć?
- Jakie kwalifikacje na Pana/Pani stanowisku pracy byłyby potrzebne, aby mógł/mogła Pan/Pani swoją pracę wykonywać lepiej?
- Czego chciał(a)by się Pan/Pani jeszcze nauczyć w ciągu najbliższych 12 miesięcy?
- Czy był(a)by Pan/Pani skłonny/a do wzięcia udziału w kursie doskonalącym kwalifikacje zawodowe? Udział w kursie byłby bezpłatny/częściowo płatny. Zajęcia odbywałyby się w/po godzinach pracy.

Planowanie rozwoju zawodowego w długiej perspektywie czasu

- Czy wyobraża sobie Pan/Pani pracę na innym stanowisku pracy w naszej firmie?
- Czy chodziłoby o stanowiska równoległe (np. przejście do innego działu) czy o awans na wyższe stanowisko?
- Czy liczy Pan/Pani na taki awans? W jakiej perspektywie czasu?
- Czy bierze Pan/Pani pod uwagę możliwość zmiany zawodu? Jeśli tak, to na jaki zawód? Czy podał/podjęła już Pan/Pani jakieś kroki w tym kierunku?

- Czy zamierza się Pan/Pani dokształcać? Czy oprócz kursów i szkoleń, planuje Pan/Pani naukę w szkole dla dorosłych, zdanie matury, podjęcie studiów, uczęszczanie na studia podyplomowe, „zrobienie” doktoratu?
- Czy jest Pan/Pani zainteresowany/a przekazywaniem swojej wiedzy związanej z pracą młodszymi kolegom albo osobom nowym w naszej firmie?
- Na podstawie wyników Pana/Pani pracy i na podstawie rozmowy z Pana/Pani kolegami/bezpośrednim szefem, chcielibyśmy zaproponować Panu/Pani X-letnią ścieżkę kariery w naszej firmie. Uważamy, że w ciągu Y lat powinien/powinna Pan/Pani osiągnąć stanowisko A, a po Z lat – stanowisko B. Czy był(a)by Pan/Pani zainteresowany/a takim rozwiązaniem? Wiązałoby się to z odpowiednimi zmianami wynagrodzenia oraz udziałem w kursach, szkoleniach i – ewentualnie – konferencjach. Po osiągnięciu przez Pana/Panią stanowiska B, będziemy mogli się oczywiście zastanawiać nad Pana/Pani dalszym rozwojem zawodowym.

Pozostałe kwestie

- Czy ma Pan/Pani jeszcze jakieś wątpliwości lub prośby, które chciał(a)by Pan/Pani przedstawić? Może jakieś kwestie wymagają jeszcze uzgodnienia?

Macierze transakcyjne - to nieco bardziej zaawansowane narzędzia zarządzania karierami pracowników. Dostarczają one informacji o możliwych zmianach w zakresie wynagrodzenia, awansu, degradacji, potencjału pracy itp. Dzięki macierzom organizacja może zdiagnozować potencjalne możliwości zmian, a zwłaszcza ich kierunek. Ponadto, umożliwiają one rozpoznanie zwyczajowych kierunków zmian i ich tempa w oderwaniu od subiektywnych preferencji pracowników. Są zatem swego rodzaju instrumentem autodiagnozy organizacji, wykorzystywanym w dalszej kolejności do projektowania ścieżek rozwoju indywidualnego (Miś 2006: 492 za: Zygierewicz 1998: 18-19). Macierze umożliwiają także różne typy możliwych przemieszczeń wewnętrznych i zewnętrznych, zachodzących na stanowiskach w ramach określonej grupy, działu, wydziału, sekcji, komórki. Przemieszczenia zachodzą w ściśle określonym czasie i pozwalają oszacować prawdopodobieństwo zmiany stanowiska, wskazując jej kierunek i tempo (Miś 2006: 492).

Przykładowa macierz transakcyjna

		Rok 2009						Rok 2010						Rok 2011					
		Awanse	Przesunięcia	Degradacje	Przyjęcia	Zwolnienia	Odejścia	Awanse	Przesunięcia	Degradacje	Przyjęcia	Zwolnienia	Odejścia	Awanse	Przesunięcia	Degradacje	Przyjęcia	Zwolnienia	Odejścia
P1	P1																		
	P2																		
	P3																		
	P4																		
	P5																		
	P6																		
Ogółem																			
P2	P1																		
	P2																		
	P3																		
	P4																		
	P5																		
	P6																		
Ogółem																			
Ogółem w firmie																			

Proces rekrutacji bez zjawiska dyskryminacji

Poniżej przedstawiono kilka przykładów dobrych praktyk z zakresu rozwoju i awansu zawodowego pracowników z grupy 50+. Przykłady te ilustrują, w jaki sposób opisane wyżej rozwiązania są implementowane do praktyki konkretnych przedsiębiorstw. Dzięki tym próbkom zobaczysz, w jaki sposób idea nieustannego rozwoju pracowniczego może być twórczo rozwijana w poszczególnych firmach.

+ PRZYKŁAD

W warszawskich elektrociepłowniach, które w 5 zakładach zatrudniają ponad 1000 osób, średnia wieku pracowników wynosi 47 lat. Blisko 40% załogi jest po pięćdziesiątce. W ciągu najbliższych 5 lat prawie połowa kadry wejdzie w wiek emerytalny. Wdrożono program „SukcesJa”, który ma ułatwić zmianę pokoleniową. W energetyce przygotowanie nowego pracownika do objęcia nowego stanowiska trwa co najmniej 1,5 roku. W tym czasie pracuje on pod okiem doświadczonego kolegi z długoletnim stażem, który pełni funkcję mentora. Według kierownictwa, zatrudnianie takich osób oznacza gromadzenie w firmie kapitału doświadczenia, zarówno zawodowego, jak i życiowego oraz stabilizację zatrudnienia.

(Mentor cenniejszy niż złoto, Newsweek, dodatek Aktywny senior, luty 2012)

+ PRZYKŁAD

We włoskim oddziale niemieckiej firmy ZF Marine częste są awanse starszych pracowników. Pracownicy proszeni są o wskazanie pożądanego przez siebie stanowiska, dzięki czemu mogą aktywnie kreować własną ścieżkę kariery.

(<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/it007.htm>, dostęp na dzień 27.02.2013)

+ PRZYKŁAD

W niemieckim SICK AG podstawą jest budowanie międzypokoleniowych zespołów, dzięki czemu młodszym pracownikom przekazywana jest wiedza i umiejętności. Dojrzały pracownicy pełnią dla stażystów rolę mentorów. Ważne jest także ciągle podnoszenie swoich kwalifikacji i zdobywanie umiejętności. Dlatego każdy pracownik, bez względu na wiek, może brać udział w szkoleniach. Grupy szkoleniowe rekrutowane są spośród osób w różnym wieku, tak, aby integrować pracowników, a zarazem pokazywać problemy z różnej perspektywy.

(<http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=165§ionId=6>, dostęp na dzień 27.02.2013)

+ Podsumowanie

W tym rozdziale zostały przedstawione najważniejsze informacje na temat planowania kariery, rozumianej, jako unikatowa sekwencja zawodów i stanowisk, wartości oraz ról, odgrywanych przez jednostkę w ciągu jej życia, kształtowana przez okres poprzedzający pracę zawodową i wpływająca na okres późniejszy. Planowanie kariery ściśle wiąże się z pojęciem rozwoju zawodowego i awansu pracowniczego. Pamiętaj, że tego rodzaju inwestycje w kapitał ludzki wiążą się z licznymi korzyściami, odnoszonymi przez organizacje (np. obniżenie ryzyka niespodziewanego odejścia danego pracownika z pracy).

Pamiętaj jednocześnie, że warto działaniami wspierającymi rozwój zawodowy obejmować wszystkich pracowników! Także pracownicy z kategorii 50+ są zainteresowani udziałem w kursach i szkoleniach, podnoszeniem kwalifikacji zawodowych, opracowaniem indywidualnej ścieżki kariery oraz awansem pracowniczym. Inwestycje związane z tą grupą pracowników mają tę zaletę, że osoby powyżej 50 roku życia charakteryzują się wyższym poziomem przywiązania do firmy i ryzyko ich odejścia jest relatywnie niewielkie.

Bibliografia

- + *Age Positive Guide: Training* (2007)
- + *Ageing and employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment. Final report* (2006), European Commission: http://www.45plus.lu/documents/WIER_Ageing_and_Employment.pdf
- + Armstrong Michael (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna WoltersKluwer Business, Kraków
- + Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Człowiek w firmie*, Difin, Warszawa.
- + Ciepucha E., Kaleta I., Jaeschke A. (2009), *Kształcenie ustawiczne jako instrument przywracania i utrzymania równowagi na rynku pracy*, (w:) J. Moos, M. (red.) *Zmiany w kształceniu zawodowym w obliczu wyzwań rynku pracy*, ŁCDNiKP, Łódź
- + Clutterbuck (2009), *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań
- + Danilewicz D., Szczesna A. (2004), *System szkoleń*, (w:) Rostowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa
- + Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M. (2008), *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Wydawnictwo Placet, Warszawa
- + Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (1995); *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa
- + Liwiński J (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, Warszawa
- + Miś A. (2006), *Kształtowanie karier w organizacji*, w: Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa
- + Naegele G., Walker A. (2006), *A Guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Dublin
- + *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (2007), PWN, Warszawa
- + Olechowski J., *Mentor cenniejszy niż złoto*, Newsweek, dodatek *Aktywny senior*, luty 2012
- + <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/it007.htm>, dostęp na dzień 27.03.2013
- + <http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=165§ionId=6>, dostęp na dzień 27.03.2013
- + *Practical Tips and Guidance on Training a Mixed-Age Workforce*, (2005), <http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2005-2006/agepos12.pdf>

Jakub Stempień

ELASTYCZNOŚĆ W ZATRUDNIENIU – NOWE SPOJRZENIE NA ZATRUDNIENIE

Czy zdarza się, że w domu albo na spacerze przychodzą Ci do głowy dobre pomysły i rozwiązania „służbowych” problemów?

Czy myślałeś/myślałaś o tym, że dobrze byłoby wykonywać część pracy w domu?

Czy zdarza się, że w ciągu dnia brakuje Ci czasu na załatwienie spraw prywatnych, gdyż musisz być w pracy?

Czy uważasz, że praca na pół etatu to dobre rozwiązanie dla niektórych osób?

+ Wprowadzenie

Współczesne organizacje coraz większą wagę przywiązują do efektywności działania i orientacji na uzyskiwane rezultaty. Efektywność może być analizowana w kontekście:

- całej organizacji,
- wybranych zespołów działających w ramach organizacji,
- członków zespołów, a więc poszczególnych pracowników,
- całych procesów realizowanych w organizacji (procesy produkcyjne, decyzyjne).

Można więc zastanawiać się nad sposobami poprawy efektywności danej firmy; można też porównywać efektywność dwóch lub więcej zespołów lub pracowników. Można również analizować przebieg poszczególnych procesów z punktu widzenia ich sprawności i jakości. Analizy te powinny prowadzić do wyróżnienia czynników odpowiedzialnych za wyższą skuteczność firm, zespołów i osób. Tutaj skupmy się jednak na efektywności pojedynczych pracowników i jednym z elementów, który może ją poprawiać.

Najpierw jednak odpowiedz sobie na pytanie: **Czy uważasz, że w tych samych warunkach podobnie przygotowani pracownicy będą równie sprawni i wydajni?** Zapewne myślisz, że nie. W pokoju pełnym ludzi, jedne osoby potrafią się skupić, inne – mają z tym poważny problem. Jedni ludzie są „skowronkami”, które świetnie funkcjonują od rana; inni – „sowami”, których sprawność podnosi się wraz z upływem dnia. Teraz odpowiedz sobie na pytanie: **Czy moją firmę stać na utratę potencjału osób, które maksimum swoich możliwości osiągają w warunkach niestandardowych? Może warto zatrzymać ich w firmie? Może w sprzyjających okolicznościach byłiby ponadprzeciętnie sprawni i skuteczni?**



Z badań grupy Achima Kramera z Kliniki Uniwersyteckiej Charité w Berlinie wynika, że wewnętrzny zegar biologiczny określa rytm dnia każdego człowieka. Działanie tego mechanizmu jest warunkowane genetycznie, a więc pozostaje w zasadzie niemożliwe do zmiany lub skorygowania

w przypadku konkretnej osoby. Ludzie dzielą się zatem na dwa chronotypy, różne pod względem pór aktywności i odpoczynku. „Skowronki” są czynne od samego rana, lecz wieczorem szybciej stają się senne. Tymczasem „sowy” mogą pracować do późna, zaś rano trudno je dobudzić.

Tradycyjny układ pracy i jego ograniczenia

Tradycyjny układ pracy w wymiarze czasowym wygląda następująco: pracownicy wykonują swoje zadania od godziny 8:00 do godziny 16:00, przez pięć dni w tygodniu. Każdego dnia mają prawo do określonej przerwy pracowniczej. Mają też prawo do urlopu (na ogół 26 dni w skali roku) i korzystania z dni wolnych od pracy (święta). W ten sposób wygląda życie zawodowe większości osób zatrudnionych na umowę o pracę w pełnym wymiarze godzin. Ciekawą alternatywę – zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawcy – mogą stanowić **elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy**.

Zanim zostaną one zaprezentowane, zastanówmy się, z jakim ryzykiem i jakimi kosztami wiąże się zatrudnianie wszystkich pracowników w formie tradycyjnej z zastosowaniem przedstawionego wyżej układu organizacji pracy. Oto te ograniczenia:

1. Pracownicy dostosowują swoją osobistą organizację pracy do wyznaczonych godzin jej rozpoczęcia i zakończenia. Część zadań wykonują wolniej niż są w stanie. Oczekują zakończenia dnia pracy („byle do szesnastej”).
2. Pracownicy, którzy mają potrzebę załatwienia pilnych spraw „na mieście”, mogą korzystać z prawa do urlopu na żądanie, co zaburza sprawność działania danego zespołu. W skali całej firmy, zatrudniającej kilkadziesiąt osób, spośród których każda dysponuje pulą dni urlopowych „na żądanie”, może stanowić to istotny problem przyczyniający się do obniżenia efektywności całego zakładu.
3. W sytuacji spiętrzenia zadań w firmie (więcej zleceń niż zazwyczaj), może występować problem braku gotowości pracowników do zostawania w pracy „po godzinach”.

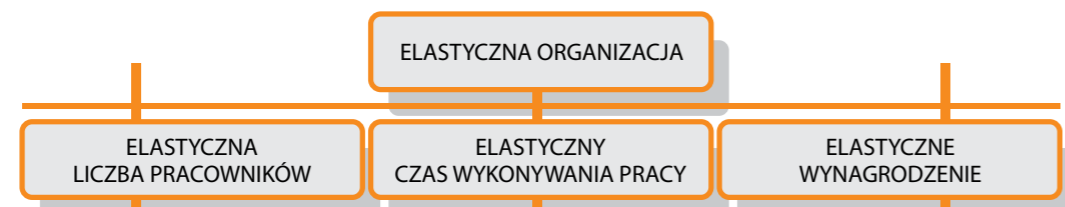
4. Pracownicy, którzy preferowaliby inne pory pracy są zmuszeni do wykonywania zadań w godzinach, które nie są dla nich komfortowe. Obniża to ich wydajność i wpływa negatywnie na poziom satysfakcji z pracy.
5. Firma rezygnuje z potencjału osób, które byłyby gotowe do włączenia się do zespołu na przykład tylko w wymiarze połowy etatu lub pod warunkiem wykonywania pracy „na odległość” (z domu).

+ Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy – elastyczna firma

Wyróżnia się trzy podstawowe płaszczyzny rozumienia elastyczności (*Elastyczne Formy Pracy – Poradnik dla pracodawców 2007: 17-18*):

- elastyczność pracy (numeryczna) – zdolność do korygowania liczby zatrudnionych oraz czasu ich pracy;
- elastyczność czasu pracy – dostosowanie czasu pracy do potrzeb zakładu czy pracowników;
- elastyczność finansowa (płacowa) – wrażliwość płac w firmie na sytuację na rynku pracy.

Schemat 1. Wymiary elastyczności w nowoczesnych organizacjach.



Źródło: opracowanie własne HRP na podst. *Elastyczne Formy Pracy – Poradnik dla pracodawców 2007*

Wyróżnia się wiele elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy, uznając za nie wszelkie umowy o pracę i formy samozatrudnienia poza umowami na czas określony w pełnym wymiarze czasu pracy (Kabaj 2008: 354).

Tym samym możemy mówić o następujących formach:

- praca na niepełny etat (part-time working),
- redukcja godzin pracy (reduced hours),
- ruchomy czas pracy (flexitime),
- system pracy dzielonej (job sharing, work sharing),
- praca zdalna/telepraca (homeworking/teleworking),
- praca zmianowa (shift-work),
- skomprimowane godziny pracy (compressed hours),
- roczny czas pracy (annualised hours),
- praca tymczasowa (temporary contracts),
- pozostałe formy elastycznego zatrudnienia i elastycznej organizacji czasu pracy.

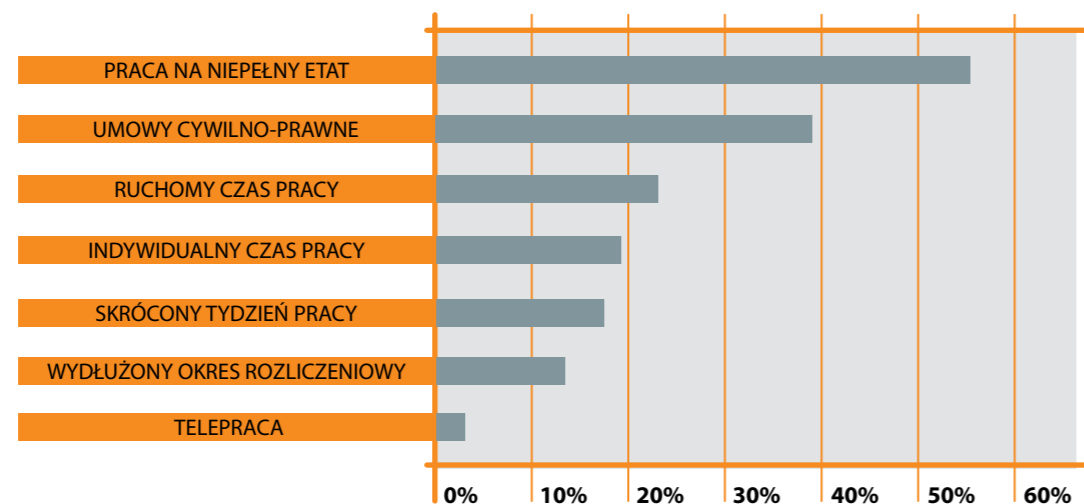


Wszystkim elastycznym formom zatrudnienia i organizacji czasu pracy wspólna jest koncentracja na zadaniach, a nie na przebywaniu pracownika w miejscu pracy. Wykonywanie pracy związane jest więc z rzeczywistymi działaniami, nie zaś z czasem pracy. Kluczowe znaczenie ma dyscyplina pracowników i rozliczanie ich z wykonanych prac, bez przywiązywania wagi do faktu, gdzie i kiedy je wykonują.

Podstawowe powody wprowadzania elastycznych form zatrudnienia, jakie wymienia się w zagranicznej literaturze przedmiotu, to chęć zaspokojenia potrzeb pracowników i pracodawców, przy jednoczesnym zapewnieniu korzyści dla obu stron. Elastyczność wprowadzana jest, aby zatrzymać w pracy, czy też umożliwić pracę osobom szczególnie potrzebującym takich rozwiązań, czyli starszym, młodszym, wymagającym opieki (Walker 1998: 5). W kontekście osób starszych wskazuje się, że elastyczne formy są skutecznym narzędziem, pozwalającym na zatrzymanie doświadczonych zasobów lub zaoferowanie atrakcyjnej formy zatrudnienia kandydatom 50+ czy 60+ (Walker 1998: 693).

Badania The Chartered Institute of Personnel and Development zrealizowane w 2005 roku pokazały, że z elastycznych form zatrudnienia korzysta przeciętnie 26% pracowników (Clake 2005: 3). Także w Polsce popularność tego typu rozwiązań wzrasta. Dowiodło tego przeprowadzone w 2011 roku badanie firm, zleczone przez PKPP Lewiatan.

Wykres 1. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy w polskich firmach w 2011 roku



Źródło: Znajomość i stosowanie rozwiązań elastycznego rynku pracy – Lewiatan 2011

Dla kogo elastyczne zatrudnienie?



Dla jakich pracowników elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy są najbardziej atrakcyjne? Oczywiście ważne są tutaj indywidualne preferencje i skłonności. Osoby w tym samym wieku i położeniu mogą być w różnym stopniu gotowe do podjęcia pracy w elastycznej formule. Niemniej, można wymienić kilka kategorii pracowników, których społeczna sytuacja szczególnie skłania do zainteresowania omawianym tematem. Ilustruje to poniższa tabela.

Tabela 1. Kategorie pracowników zainteresowanych elastycznymi formami zatrudnienia i organizacji czasu pracy

Młodzi ludzie wychowujący dzieci	Osoby niepełnosprawne	Osoby o silnych przekonaniach religijnych	Pracownicy o specyficznych potrzebach	Pracownicy w wieku 50+
są zmuszeni do odbioru dzieci z przedszkola; chcieliby spędzać w domu znaczną ilość czasu.	potrzebują dodatkowych przerw na odpoczynek lub przyjęcie leków.	nie mogą pracować w dni o znaczeniu religijnym.	cenią sobie możliwość wykorzystywania wolnego czasu w godzinach przedpołudniowych; nie przeszkadza im praca wieczorami lub w weekendy; lubią pracować w domu, gdzie mogą się skupić i jednocześnie wykonywać niektóre obowiązki domowe (np. pranie lub gotowanie).	są skłonni do skrócenia wymiaru czasu swojej pracy; mogą być zainteresowani dłuższymi urlopami w zamian za skomasowanie godzin pracy w innych miesiącach roku.

Źródło: opracowanie własne HRP

+ Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy – prezentacja

Poniżej zaprezentowano pokrótce najważniejsze formy elastycznego zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Omówiono korzyści, jakie wiążą się z przyjęciem każdego z rozwiązań, zarówno dla pracodawcy, jak i samego pracownika. Przedstawiono też możliwości zastosowania poszczególnych form w odniesieniu do profilu firmy i typu stanowiska pracy. Przeczytaj poniższe opisy i zastanów się, które z tych rozwiązań można by wprowadzić w Twojej firmie.

+ Praca na niepełny etat (part-time working)

Charakterystyka: Praca w niepełnym wymiarze obejmuje część etatu, zatem mniejszą liczbę godzin niż – w przypadku Polski – przewidziany 40-godzinny tydzień roboczy. Jest to jedna z najpopularniejszych i najszerzej stosowanych niestandardowych form zatrudnienia.

Możliwość zastosowania: Ta forma może być stosowana praktycznie we wszystkich branżach i na wszystkich stanowiskach pracy (z ewentualnym wyłączeniem stanowisk kierowniczych).

Okiem prawnika¹: Formę elastycznego czasu pracy, jaką jest praca na niepełny etat stosunkowo łatwo stosować w praktyce. Wymiar czasu pracy – zgodnie z art. 29 § 1 pkt 4 Kodeksu pracy określany jest w umowie o pracę. Nie ma przeszkód prawnych by pracownik został zatrudniony na część tradycyjnego etatu. Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy może być wykonywana w każdym systemie czasu pracy przewidzianym przez prawo. Osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze czasu pracy korzystają przy tym z takich samych praw pracowniczych jak pozostali pracownicy etatowi i nie mogą być dyskryminowani na tym tle. W przypadku, gdy pracownik jest zatrudniony na pełen etat, a ze szczególnych względów chce pracować mniejszą ilością godzin w miesiącu, nie ma również przeszkód do wprowadzenia stosownej zmiany w już ist-

niejącej umowie o pracę, o ile pracownik i pracodawca dojdą w tym zakresie do porozumienia. Zgodnie z polskim prawem w szczególnych przypadkach wnioski pracownika o obniżenie wymiaru czasu pracy jest dla pracodawcy wiążący. Dotyczy to pracowników uprawnionych do orzysztania z urlopu wychowawczego.

Korzyści dla pracownika: Możliwość podjęcia zatrudnienia w sytuacji, gdy praca na pełny etat jest niemożliwa ze względu na obowiązki rodzinne lub problemy zdrowotne.

Korzyści dla firmy: Możliwość skorzystania z potencjału (wiedzy, doświadczenia, kwalifikacji) osób, które nie są w stanie poświęcić na pracę 40 godzin tygodniowo. W niektórych przypadkach może to oznaczać korzystanie z usług ekspertów współpracujących jednocześnie z dwiema (lub więcej) organizacjami. Firma może też utworzyć stanowisko niewymagające zaangażowania pracownika w pełnym wymiarze czasu pracy (np. specjalista ds. BHP i ppoż.).

+ Dzielenie stanowiska pracy (job sharing, work sharing)

Charakterystyka: Dzielenie stanowiska pracy polega na zatrudnieniu dwóch osób na to samo stanowisko, przy czym ustalają one między sobą, w jakich godzinach czy dniach będą wypełniać związane z danym stanowiskiem obowiązki. System ten stosowany jest również wobec starszych pracowników, przybierając swoistą odmianę pracy w niepełnym wymiarze.

Możliwość zastosowania: Forma może być wykorzystywana zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak i usługowych. W ten sposób mogą być zatrudniani zarówno pracownicy na stanowiskach produkcyjnych, jak również odpowiadający za obsługę klienta (np. sprzedawcy), a także specjaliści. W ograniczonym zakresie może to się odnosić do stanowisk kierowniczych.

Okiem prawnika: Aktualnie w polskim prawie nie ma przepisów szczególnych regulujących dzielenie stanowiska pracy. Rozwiązanie to może być stosowane na podstawie przepisów prawa pracy regulujących wymiar czasu pracy. Pracownicy dzielący stanowisko mogą być zatrudnieni

¹ Komentarze prawne zostały przygotowane przez adw. Aleksandrę Bierzgałką

w dowolnej formie przewidzianej prawem – na czas określony lub nieokreślony, na okres próbny czy czas wykonania określonej pracy. Umowa powinna jednak precyzyjnie wskazywać, na jaką część etatu pracownik zostaje zatrudniony. W ramach dzielenia stanowiska pracownicy mogą pracować codziennie w ograniczonym wymiarze godzin, bądź tylko w niektóre dni tygodnia. Z uwagi na brak regulacji prawnych, dotyczących odpowiedzialności pracowników za wykonywanie wspólnych zadań w ramach dzielenia stanowiska, ta forma elastycznego czasu pracy nie jest stosowana w odniesieniu do stanowisk kierowniczych oraz wiążących się ze szczególną odpowiedzialnością.

Korzyści dla pracownika: Możliwość podjęcia zatrudnienia w sytuacji, gdy praca na pełny etat jest niemożliwa (np. z uwagi na problemy ze zdrowiem albo zobowiązania rodzinne).

Korzyści dla firmy: Firma decydująca się na zatrudnienie dwóch (lub więcej) pracowników na niepełne etaty przy wykonywaniu tej samej pracy, jest w mniejszym stopniu narażona na niekorzystne skutki absencji konkretnego pracownika. Stanowisko pracy jest bowiem obsługiwane przez jego kolegę, który posiada odpowiednie kwalifikacje. W razie potrzeby „zmiennik” może też pracować w wymiarze większym niż określony w umowie. Jest to szczególnie istotne w przypadku takich stanowisk pracy, które wymagają specjalistycznych kwalifikacji, w związku z czym przypisanych tu zadań nie mogą wykonywać pracownicy zatrudnieni na innych stanowiskach.

✚ Praca zdalna, telepraca (homeworking/teleworking)

Charakterystyka: Praca w domu (homeworking) to forma zatrudnienia polegająca na wykonywaniu obowiązków pracowniczych w domu, przy wykorzystaniu komputera z podłączeniem do Internetu lub telefonu. Nazywana jest też telepracą (teleworking) lub pracą zdalną (remote working). Rozwiązanie to wprowadza się rozważając uprzednio kilka ważnych czynników związanych ze zdrowiem, bezpieczeństwem oraz ochroną danych.

Możliwość zastosowania: Ta opcja dotyczy zwłaszcza firm usługowych oraz pracy specjalistów (np. księgowi, architekci). Natomiast w niewielkim (lub żadnym) zakresie może być stosowana

w przypadku firm produkcyjnych i zatrudnionych tam pracowników szeregowych.

Okiem prawnika: Telepraca została uregulowana w polskim prawie w 2007 r., w drodze nowelizacji Kodeksu pracy. Wykonywanie pracy w tej formie może być określone przy zawarciu umowy o pracę lub w trakcie zatrudnienia – na mocy porozumienia stron. Pracownik może w ramach telepracy pracować wyłącznie w domu lub innym miejscu poza zakładem pracy, bądź też dzielić czas pracy, częściowo realizując swoje zadania w zakładzie pracy, a częściowo poza nim. Telepracownicy korzystają z praw pracowniczych na równi z pozostałymi pracownikami i nie mogą być traktowani mniej korzystnie w zakresie warunków zatrudnienia, dostępu do szkoleń czy możliwości awansu.

Korzyści dla pracownika: Najważniejsze są tu same elastyczne warunki pracy, które umożliwiają wykonywanie zadań w dowolnej porze i w każdym miejscu (w domu, na działce itp.). Można więc czas pracy dostosować do własnego cyklu dnia. Ponadto, istotne jest tu również: (1) ograniczenie stresu wynikającego z pracy (praca wykonywana jest w miejscu przyjaznym, bezpiecznym, z dala od „biurowego zgiełku”), (2) oszczędność czasu związana z brakiem dojazdów do pracy, (3) możliwość zamieszkiwania poza wielkimi aglomeracjami, (4) możliwość podjęcia pracy w oddalonym mieście, bez konieczności przeprowadzania się, (5) możliwość podjęcia pracy w trudnych sytuacjach życiowych (np. konieczność opieki nad osobą starszą, niepełnosprawność), (6) możliwość bezproblemowego załatwiania spraw „na mieście” (sprawy urzędowe, zakupy itp.).

Korzyści dla firmy: Najważniejszym czynnikiem jest tu znaczne obniżenie kosztów związanych z wyposażeniem, obsługą i utrzymaniem stanowisk pracy. Nawet jeśli pracodawca zaoferuje danym pracownikom komputer, wykupi dostęp do Internetu oraz zapewni abonament telefoniczny (co miałyby miejsce także w przypadku pracy wykonywanej w zakładzie), to może ograniczyć wydatki na prąd, wodę, wyposażenie pokoi, a także na wynajem lokalu (może przenieść się do mniejszej siedziby). Ponadto można też wskazać inne zalety: (1) zmniejszenie absencji chorobowej, (2) możliwość pozyskania wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników zamieszkałych w innym mieście, którzy nie są skłonni do przeprowadzki, (3) eliminacja problemów i niedogodności związanych z indywidualnymi zachowaniami pracowników, które nie są akceptowane przez załogę lub samego pracodawcę.

✚ Praca zmianowa (shift-work)

Charakterystyka: Praca zmianowa polega na wykonywaniu pracy według ustalonego rozkładu czasu pracy, przewidującego zmianę pory wykonywania pracy po upływie określonego czasu (dni, tygodni). Pracownicy zmieniają się na określonym stanowisku według określonego harmonogramu i pracują zmiennie – o różnych porach. Praca zmianowa w Polsce jest dopuszczalna bez względu na stosowany system czasu pracy. W przypadku pracy zmianowej, może być ona wykonywana również w niedziele i święta.

Możliwość zastosowania: Dotyczy przedsiębiorstw produkcyjnych oraz (rzadziej) usługowych, działających w systemie non-stop (np. stacje benzynowe). Ta forma adresowana jest zwłaszcza do pracowników szeregowych, choć czasem również do kadry kierowniczej (w niektórych firmach np. inżynierowie produkcyjni).

Korzyści dla pracownika: Możliwość skorzystania z dłuższych przerw w pracy, w tym także w dni pracujące.

Korzyści dla firmy: Możliwość zapewnienia ciągłego funkcjonowania firmy. Jest to szczególnie istotne w przypadku zakładów produkcyjnych, które mogą działać non-stop.

✚ Praca tymczasowa (temporary contracts)

Charakterystyka: Zatrudnienie tymczasowe jest stosunkiem pracy pomiędzy trzema stronami: pracownikiem, agencją pracy tymczasowej oraz przedsiębiorcą. Nazywane bywa również leasingiem pracowniczym.

Możliwość zastosowania: Dotyczy przedsiębiorstw produkcyjnych oraz usługowych, zwłaszcza cechujących się sezonowo określonym natężeniem pracy. Forma adresowana przede wszystkim do pracowników zatrudnianych przy prostych pracach (nie wymagających długotrwałego przyuczenia).

Okiem prawnika: Prawne podstawy zatrudnienia pracowników tymczasowych zostały w Polsce wprowadzone ustawą z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Zgodnie z przepisami, pracownik tymczasowy może być zatrudniony na rzecz konkretnego pracodawcy przez okres do 18 miesięcy w ciągu 3 lat, a wyjątkowo do 36 miesięcy w sytuacji, gdy zastępuje pracownika zatrudnionego na innej podstawie, w czasie jego nieobecności w pracy. Po upływie czasu wskazanego w ustawie, pracownik tymczasowy nie może być skierowany do pracy u tego samego pracodawcy w ciągu 3 kolejnych lat. Ta forma zatrudnienia nie może więc być stosowana w celu zapewnienia stałego zatrudnienia w firmie.

Korzyści dla pracownika: Możliwość podjęcia zatrudnienia w firmie, która skorzystała z usług agencji pracy tymczasowej (w tym w takiej firmie, do której „dostanie się” poprzez zwykłe kanały rekrutacji jest trudne).

Korzyści dla firmy: Możliwość czasowego i bezproblemowego dokooptowania do zespołu dodatkowych pracowników w okresach szczytowych obrotów przedsiębiorstwa. Istotna jest też możliwość sprawnego zorganizowania zastępstwa dla tymczasowo nieobecnego pracownika stałego. Istotne jest, że wszystkie zobowiązania wynikające z kodeksu pracy obciążają agencję pracy tymczasowej, nie zaś firmę, w której praca jest faktycznie świadczona. To agencja jest płatnikiem wynagrodzenia oraz składek społecznych. Ona też odpowiada za obsługę kadrowo-płacową pracownika tymczasowego.

✚ Ruchomy czas pracy (flexitime) i zmienne godziny rozpoczęcia pracy (staggered hours)

Charakterystyka: Ruchomy czas pracy jest to elastyczny schemat zatrudnienia, zorganizowany wokół obowiązujących ram czasu pracy. Przy zastosowaniu takiego rozwiązania wyznaczony jest czas, w którym pracownicy muszą przebywać w firmie, np. od 10:00 do 16:00. W tym konkretnym przypadku pracownicy zaczynają pracę w dowolnym, wybranym przez siebie momencie pomiędzy godziną 8:00 a 10:00, a kończą ją pomiędzy godziną 16:00 a 18:00. W ramach tej formy

zatrudnienia możliwe jest też wprowadzanie szczególnych umów, umożliwiających zrównoważenie liczby przepracowanych godzin w wyznaczonym czasie, oraz „zbieranie” godzin, które mogą być później wykorzystane jako wolne od pracy.

Możliwość zastosowania: Dotyczy zwłaszcza firm usługowych oraz pracy specjalistów (np. księgowi, architekci). Ta forma jest adresowana również do kadry kierowniczej, natomiast wcale lub tylko w niewielkim stopniu może być stosowana w przypadku firm produkcyjnych i zatrudnionych tam pracowników szeregowych.

Okiem prawnika: W Kodeksie pracy nie ma aktualnie rozwiązań legislacyjnych normujących ruchomy czas pracy. Obecnie obowiązujące przepisy dopuszczają jedynie ustalanie wobec pracownika indywidualnego rozkładu czasu pracy na jego pisemny wniosek, w ramach obowiązującego systemu czasu pracy. Nie ma jednak przeszkód prawnych by ruchomy czas pracy był stosowany wobec pracowników na podstawie regulaminu pracy czy też układu zbiorowego pracy, o ile przyjęte rozwiązania nie będą naruszały przepisów prawa pracy, w szczególności dotyczących okresów minimalnego odpoczynku dobowego. W najbliższej przyszłości można się jednak spodziewać wprowadzenia do polskiego prawa regulacji ruchomego czasu pracy. Stosowny projekt ustawy zmieniającej w tym zakresie Kodeks pracy został już przedłożony przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej.

Korzyści dla pracownika: Praca jest wykonywana w godzinach dogodnych dla pracownika. Pracownik ma możliwość wyznaczenia okresów przerw w wykonywaniu pracy według swoich potrzeb.

Korzyści dla firmy: Dodatkowa satysfakcja pracowników i większe ich przywiązanie do zakładu pracy. Te korzyści mogą być tu osiągnięte praktycznie bez żadnych kosztów lub utrudnień dla organizacji.

+ Redukowanie godzin pracy (reduced hours)

Charakterystyka: Redukowanie godzin pracy wiąże się z zatrudnieniem na niepełny etat i polega na skróceniu dotychczasowego czasu pracy.

Możliwość zastosowania: Ta opcja może być wykorzystywana praktycznie we wszystkich branżach i w odniesieniu do każdego stanowiska pracy (za ewentualnym wyjątkiem stanowisk kierowniczych). Ta forma jest adresowana zwłaszcza do pracowników w wieku 50+ oraz osób, które znalazły się w szczególnej sytuacji osobistej.

Korzyści dla pracownika: Praca odpowiada faktycznym możliwościom psychofizycznym pracownika i jest wykonywana w dogodnych dla niego w godzinach.

Korzyści dla firmy: Możliwość zatrzymania w firmie osób, których doświadczenie, wiedza oraz sieć kontaktów są szczególnie cenne dla organizacji.

+ Skompresowane godziny pracy (compressed hours)

Charakterystyka: Chodzi tu o wyznaczenie określonej liczby godzin do przepracowania w ciągu tygodnia. Dzięki temu systemowi możliwe jest rozłożenie godzin pracy, przysługujących w ciągu tygodnia, na mniejszą liczbę dni. Istnieją różne odmiany tej formy zatrudnienia. Przykładowo, ekwiwalent 5 dni może być wypracowywany w ciągu czterech, dzięki czemu powstaje jeden dodatkowy dzień wolny w tygodniu.

Możliwość zastosowania: Ta forma jest odpowiednia zwłaszcza w przypadku firm usługowych oraz (w niektórych sytuacjach) produkcyjnych. Mogą z niej przykładowo korzystać osoby pracujące przy obsłudze klientów (sprzedawcy, doradcy) oraz pracownicy techniczni (konserwatorzy), a także pracownicy biurowi.

Okiem prawnika: W polskim prawie nie ma rozwiązań legislacyjnych regulujących pracę w godzinach skompromowanych. Funkcjonuje jednak rozwiązanie pokrewne - system skróconego tygodnia pracy, który może być stosowany wobec pracownika na jego pisemny wniosek. W tym systemie pracownik może pracować przez mniej niż 5 dni w tygodniu, przy zwiększeniu liczby godzin pracy w poszczególnych dniach. Liczba godzin pracy w ciągu doby nie może jednak przekraczać 12 godzin.

Korzyści dla pracownika: Możliwość „wygospodarowania” dodatkowego czasu wolnego, dzięki bardziej intensywnej pracy w ciągu dni pracujących.

Korzyści dla firmy: Możliwość obniżenia kosztów związanych z wypłatą wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych. Dodatkowa satysfakcja pracowników i większe ich przywiązanie do zakładu pracy (bez kosztów lub utrudnień dla samej organizacji).

✚ Roczny wymiar czasu pracy (annualised hours)

Charakterystyka: Jest to rozwiązanie pokrewne wobec skompromowanych godzin pracy. Chodzi tu o wyznaczenie określonej liczby godzin do przepracowania w ciągu roku. Godziny te pracownik przepracowuje w zmiennym natężeniu w ciągu roku na podstawie umowy pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. W systemie tym rozlicza się pracownika nie w skali tygodniowej lub miesięcznej, ale w skali całego roku.

Możliwość zastosowania: Ta opcja jest odpowiednia zwłaszcza w przypadku firm produkcyjnych, w mniejszym stopniu – usługowych. Forma jest adresowana zwłaszcza do pracowników szeregowych.

Okiem prawnika: Obecnie nie ma w polskim prawie regulacji umożliwiających stosowanie rocznego czasu pracy. W grudniu 2012 r., z inicjatywy Ministra Pracy i Polityki Społecznej, została jednak wszczęta procedura legislacyjna dotycząca projektu ustawy o zmianie Kodeksu pracy, obejmującej

możliwość wydłużenia okresu rozliczeniowego czasu pracy do 12 miesięcy – na podstawie porozumienia pracodawcy z przedstawicielami pracowników.

Korzyści dla pracownika: Możliwość „wygospodarowania” dodatkowego czasu wolnego (kilku dodatkowych tygodni) dzięki bardziej intensywnej pracy w pozostałym okresie danego roku. Chodzi tu zarówno o dodatkowe dni wolne od pracy, jak i o dni, w których w zakładzie pracuje się tylko parę godzin dziennie (np. 3-4 godziny).

Korzyści dla firmy: Możliwość intensyfikacji pracy załogi w okresach szczytów produkcji, obsługi lub obrotów oraz dostosowania natężenia pracy do okresów o zmniejszonej aktywności całego zakładu. Istotne jest tu także obniżenie kosztów związanych z wypłatą wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych. Nie bez znaczenia jest dodatkowa satysfakcja pracowników, którzy mogą zwiększyć liczbę dni wolnych od pracy w ciągu roku.

✚ CIEKAWOSTKA

Niektórzy pracodawcy (głównie duże koncerny) decydują się na przyznawanie najbardziej wartościowym pracownikom długich urlopów (tzw. sabbaticals). Trwają one co najmniej trzy miesiące, a nierzadko – nawet cały rok. W tym czasie utrzymany jest stosunek pracy, a pracownik otrzymuje wynagrodzenie w normalnej (lub nieznacznie „okrojonej”) wysokości. Po tym urlopie pracownik ma gwarancję utrzymania stanowiska pracy. Sabbaticals to okazja do podsumowania dotychczasowej kariery, wyznaczenia jej nowych kierunków, gruntownego odpoczynku od pracy i regeneracji, a także – długich i dalekich podróży.

+ Gotowość pracowników 50+ do korzystania z elastycznych form zatrudnienia

Badania przeprowadzone przez firmę HRP w ramach projektu „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+” pokazały opinie dojrzałych pracowników na temat elastycznych form zatrudnienia. Okazuje się, że pracownicy z grupy 50+ doceniają zalety pracy w elastycznej formule. Przede wszystkim wskazywali oni na:

- możliwość zaplanowania życia prywatnego,
- mniejsze obciążenie obowiązkami pracowniczymi,
- możliwość realizacji ważnych spraw osobistych.

Należy podkreślić, że zdaniem badanych, oferowanie zatrudnienia w elastycznym wymiarze czasu jest przejawem dobrej woli pracodawcy, co powinno skutkować większym zaangażowaniem podwładnych.

Badania pokazały jednak również ujemne strony elastycznych form zatrudnienia:

- ryzyko mniejszych zarobków (w przypadku pracy w wymiarze czasu mniejszym od pełnego etatu),
- utrata kontaktu z kolegami z pracy (w przypadku wykonywania pracy w domu),
- ryzyko zatarcia granicy pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym (dotyczy pracy w domu).

Rozważając wprowadzenie lub rozwój elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy, należy pamiętać o powyższych obawach zgłaszanych przez pracowników. Odpowiednia organizacja pracy może pozwolić na rozwianie tych obaw.

+ Elastyczne formy zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach – case study dla województwa łódzkiego

Badania HRP wykazały, że elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy są znane i stosowane w łódzkich firmach. **Niestety „elastyczne” rozwiązania nie są stosowane na szeroką skalę i nie są elementem strategii działania firm.** Najczęściej to pracownik, z własnej inicjatywy, występuje z wnioskiem o zmianę rozpoczęcia i kończenia pracy lub o zmianę wymiaru czasu pracy (zazwyczaj motywując to względami osobistymi). Wniosek taki jest rozpatrywany przez bezpośredniego przełożonego lub specjalistę do spraw HR.

Część firm wciąż uważa, że w ich przypadku wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia nie byłoby możliwe. Specjaliści HR biorący udział w badaniu wskazywali na następujące trudności:

- niemożliwość zatrudniania pracowników w systemie telepracy ze względu na poufność wykorzystywanych danych (dane te nie powinny być przetwarzane poza firmą na komputerze, który mógłby być wykorzystywany przez pracownika lub członków jego rodziny do celów prywatnych);
- niemożliwość zastosowania ruchomych godzin pracy przy zmianowym systemie pracy;
- niemożliwość wykonywania pracy w domu przez pracowników produkcyjnych (obsługujących konkretne maszyny i urządzenia w zakładzie pracy).



Pamiętaj

więc, że nie każda z elastycznych form zatrudnienia może być stosowana we wszystkich firmach i w odniesieniu do dowolnego stanowiska pracy. Nie oznacza to jednak, że konkretna firma nie może skorzystać z wybranych form, by wesprzeć swoich pracowników, podnieść efektywność ich pracy oraz poprawić swoje rezultaty.

+ Elastyczne formy zatrudnienia – best practices

Poniżej przedstawiono kilka przykładów dobrych praktyk z zakresu elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Pokazują one, w jaki sposób opisane wyżej rozwiązania są implementowane do praktyki konkretnych przedsiębiorstw. Dzięki tym przykładom zobaczysz, w jaki sposób idea elastycznego zatrudnienia może być twórczo rozwijana w poszczególnych firmach.

+ PRZYKŁAD

Ponad połowę załogi polsko-amerykańskiej korporacji ZEMAT Sp. z o. o. stanowią 50-latkowie. Doceniając ich umiejętności, ZEMAT stara się utrzymywać dobre stosunki ze swoimi pracownikami, a tym, którzy osiągną wiek emerytalny, firma proponuje elastyczne godziny pracy. Celem takiej praktyki jest ukazanie korzyści, jakie pracownik wynosi z pracy w zgranym i zżyтым ze sobą zespole. Firma nie obawia się wahań związanych z koniunkturą, w razie mniejszej ilości zamówień godziny pracy dostosowywane są do potrzeb, w razie nagłego wzrostu zamówień, starsi pracownicy są mobilni i gotowi do tego, aby w razie potrzeby wesprzeć firmę.

(<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl002.htm>, dostęp na dzień: 1.02.2013)

+ PRZYKŁAD

Wszystkie wykonywane w polskim Centrum Techniki Okrętowej S.A. prace muszą być prowadzone przez wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników. Do takich właśnie zadań CTO zatrudnia pracowników 50+ oraz pracowników emerytowanych. Większość pracowników po 50 – tce pełni rolę wewnętrznych ekspertów firmy, którzy są zatrudniani na podstawie umowy na czas określony, ściśle określającej ich zadania oraz warunki pracy. Kontrakt jest zorientowany na cele, dlatego też czas pracy jest elastyczny. Przedsiębiorstwo korzysta również ze stałego kontaktu z emerytowanymi pracownikami, którzy w razie potrzeby są zawsze gotowi do pomocy.

(<http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/494/9417.pdf>, dostęp na dzień: 1.02.2013)

+ PRZYKŁAD

Średnia wieku w fińskim przedsiębiorstwie transportowym Länsilinjat Oy wynosi 45 lat. Istotną wartością w firmie jest długoterminowe zatrudnienie, dające możliwość kontynuowania pracy w Länsilinjat Oy do wieku emerytalnego. Firma wprowadziła korzystne metody pracy, m.in. system zmianowy, elastyczny czas pracy dla pracowników będących rodzicami lub dla osób w wieku emerytalnym. Czas pracy dostosowany do indywidualnych możliwości i potrzeb pracowników pozwala na unikanie nocnych zmian osobom w wieku emerytalnym oraz umożliwia pracownikom lepsze zaplanowanie czasu wolnego do pracy.

(<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fi007.htm>, dostęp na dzień: 1.02.2013)

+ PRZYKŁAD

Szpital w Aalborg (Dania) wprowadził elastyczną organizację pracy dla tych zatrudnionych, którzy przekroczyli 52. rok życia. Kierownictwo jest świadome tego, że w perspektywie kolejnych 10 lat wielu pracowników przejdzie na emeryturę. Większość zatrudnionych osób ma około 40-50 lat, a nieliczni powyżej 60 lat. Szpital postawił na strategię zatrudniania dojrzałych pracowników, kładącą nacisk na ich prawa i elastyczne podejście do pracy zależnie od samopoczucia i możliwości pracownika. Przewiduje ona, że wszyscy pracownicy powyżej 52. roku życia mogą ubiegać się o dostosowaną do ich możliwości i potrzeb organizację pracy, pod warunkiem, że środki finansowe szpitala pozwalają na zaspokojenie oczekiwań pracownika. W przypadku, gdy na przykład pracownik chciałby ograniczyć czas pracy do części etatu, pracodawca może odmówić, jeśli wynajęcie zastępcy byłoby zbyt kosztowne dla oddziału.

(<http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=143§ionId=6>, dostęp na dzień: 1.02.2013)

+ PRZYKŁAD

IBM opracował i wdrożył strategię dotyczącą zatrudnienia pracowników po 50. roku życia. Szeffowie firmy zachęcają takie osoby do pozostawania w miarę możliwości jak najdłużej na stanowisku pracy. Oferowane są im elastyczne formy zatrudnienia, takie jak telepraca z domu. To ele-

ment polityki międzygeneracyjnej, w myśl której w zespołach pracują osoby o zróżnicowanym wieku i doświadczeniu zawodowym.

(Mentor cenniejszy niż złoto, Newsweek, dodatek Aktywny senior, luty 2012)

+ Jak analizować implementację elastycznych form zatrudnienia w firmie?

Chcielibyśmy zaproponować Ci wykorzystanie dwóch prostych narzędzi, które pozwolą zdiagnozować sytuację w zakresie zaawansowania procesu implementacji elastycznych form zatrudnienia w Twojej firmie. Pierwszy z nich to: Implementacja elastycznych form zatrudnienia w firmie (przeznaczony dla pracowników HR), drugi natomiast to: Satysfakcja pracowników z aktualnej formy zatrudnienia (wypełniają pracownicy firmy) – kwestionariusze znajdziesz na stronie www.zarządzaniewiekim.com.pl. Ich zastosowanie pozwoli również na określenie poziomu satysfakcji pracowników korzystających z elastycznej formuły zatrudnienia oraz poziomu gotowości pozostałych członków załogi do przyjęcia takiej formy organizacji pracy.

Interpretując wyniki, zwróć uwagę, czy jakieś kategorie pracowników szczególnie często są zatrudniane w elastycznej formule. Jak już wiesz, niektórzy pracownicy są szczególnie zainteresowani elastycznymi formami zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Z drugiej strony pamiętaj, że Twoja firma powinna wszystkim zapewniać sprawiedliwy dostęp do tych form. Oznacza to, że każdy, kto chce, powinien mieć równe szanse na uzyskanie statusu „elastycznego pracownika”.

Narzędzie do monitorowania elastycznych form zatrudnienia zostało skonstruowane w ten sposób, aby można było obliczać procent osób objętych elastycznymi formami zatrudnienia z danej kategorii. **Przykładowo możemy więc powiedzieć, że tylko 30% kobiet i aż 75% mężczyzn pracuje według elastycznej formuły zatrudnienia.** W ten sposób – bez względu na to, ile

kobiet i mężczyzn pracuje w Twojej firmie i czy zbiorę te są sobie równe pod względem wielkości – możesz analizować dostęp i chęć różnych kategorii pracowników do korzystania z elastycznych form zatrudnienia. **Pamiętaj, że warto taką analizę powtarzać co jakiś czas – np. raz w roku.**

Ankieta pt. Satysfakcja pracowników z aktualnej formy zatrudnienia powinna zostać zrealizowana wśród wszystkich pracowników, bez względu na to, czy są zatrudnieni według tradycyjnej czy elastycznej formuły pracy. Jeśli Twoja firma jest bardzo duża, możesz zdecydować się na wykonanie badania na próbie. Ten kwestionariusz pozwoli Ci na pozyskanie wiedzy w następujących obszarach:

- czy „pracownicy elastyczni” są zadowoleni z organizacji swojej pracy;
- czy osoby zatrudnione w systemie tradycyjnym chciałyby zamienić ten system na elastyczny i czy byłyby gotowe ponieść w związku z tym pewne koszty;
- jaki jest poziom satysfakcji pracowników z pracy.

W przypadku ostatniego wymienionego zagadnienia, możesz sprawdzić, czy pracownicy „elastyczni” i „tradycyjni” różnią się między sobą poziomem zadowolenia z pracy. Pracownicy swoje odpowiedzi zaznaczają na siedmiostopniowej skali, możesz zatem obliczyć średnie arytmetyczne dla jednej i drugiej grupy.

Zalecamy, aby kwestionariusz realizować bez tzw. pytań metryczkowych (dotyczących płci, wieku, stanowiska, poziomu wykształcenia itp.). Dzięki temu pracownicy powinni mieć większe zaufanie do anonimowości badania. Jeśli jednak rzeczywiście będziesz potrzebować takich informacji do swoich analiz, możesz takie pytania zamieścić na końcu ankiety. Metryczka dołączona do powyższego kwestionariusza ma charakter przykładowy i jest często spotykana w badaniach ankietowych.

+ Raport z monitoringu elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy

Wyniki pozyskane dzięki kwestionariuszom mogą posłużyć do opracowania raportu z monitoringu wdrażania elastycznych form zatrudnienia w Twojej firmie. Warto taki raport opracowywać systematycznie, np. na koniec każdego roku. Pozwoli to na obserwowanie zmian w interesującym nas obszarze. W raporcie możesz wykorzystać poniższy przykładowy zestaw wskaźników:

- % pracowników „elastycznych”;
- najbardziej popularna elastyczna forma zatrudnienia;
- dostępność elastycznych form zatrudnienia według:
 - wieku,
 - płci,
 - wykształcenia,
 - stanowiska pracy,
 - działu Firmy;
- % pracowników zadowolonych z zatrudnienia w elastycznej formule pracy;
- % pracowników pracujących w systemie tradycyjnym zainteresowanych zamianą na jedną lub kilka z elastycznych form zatrudnienia;
- % pracowników zadowolonych z pracy w poszczególnych wymiarach:
 - zarobki,
 - relacje z kolegami,
 - relacje z przełożonymi,
 - ilość czasu spędzanego w pracy,
 - obciążenie obowiązkami służbowymi,
 - stres w pracy;
- % pracowników znających polityki firmy w zakresie elastycznych form zatrudnienia;
- % pracowników zgadzających się ze stwierdzeniem: Wszyscy pracownicy w naszej firmie mają równy dostęp do elastycznych form zatrudnienia.

+ Podsumowanie

W tym rozdziale zostały przedstawione najważniejsze informacje na temat elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Przez te formy należy rozumieć wszelkie umowy o pracę i formy samozatrudnienia poza umowami na czas określony w pełnym wymiarze czasu pracy. „Elastyczne zatrudnienie” staje się dziś coraz bardziej popularne, będąc elementem strategii flexicurity. Jego zalety doceniają zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Przypomnijmy przynajmniej niektóre z nich:

- obniżenie kosztów związanych z wyposażeniem stanowiska pracy, wynajmem lokali itp.,
- poprawa wydajności pracowników przy jednoczesnym podniesieniu poziomu ich zadowolenia z pracy,
- możliwość pozyskania przez firmę cennych współpracowników, zamieszkałych w innych, oddalonych miejscach i nieskłonnych do przeprowadzki,
- obniżenie poziomu stresu wśród pracowników,
- zmniejszenie absencji chorobowej w pracy,
- kreowanie wizerunku firmy jako nowoczesnej i przyjaznej pracownikom,
- zwiększenie poziomu lojalności pracowników wobec firmy.



Pamiętaj

też, że elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy pozwalają na „zatrzymanie” starszych pracowników, których wiedza, doświadczenie oraz dobre i pielęgnowane relacje z klientami i partnerami instytucjonalnymi mogą być szczególnie cenne dla Twojej firmy.

+ Bibliografia

- + BICEPS (2007), *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace. National overview report: Estonia*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- + Clake R. (2005), *Flexible working: Impact and implementation. An Employer Survey*, London: Chartered Institute of Personnel and Development
- + *Elastyczne Formy Pracy – Poradnik dla pracodawców (2007)* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok
- + Kabaj M. (2008), *Modele niestandardowych form zatrudnienia [w:] Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania Personelem
- + McNair S., Flynn M. (2005), *The age dimension of employment practices: employer case studies*, Employment relations Research Series No. 42, London: Department of Trade and Industry
- + Naegele G., Walker A. (2006), *A Guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Dublin
- + Walker A. (1998), *Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Luxembourg, <http://www.eurofound.europa.eu/pub-docs/1998/65/en/1/ef9865en.pdf>
- + *Znajomość i stosowanie rozwiązań elastycznego rynku pracy (2011)* – raport z badań PKPP Lewiatan http://pkpplewiatan.pl/pkpp-mob/opinie/stosunki_pracy/1/elastyczne_formy_zatrudnienia_i_organizacji_czasu_pracy
- + Olechowski J., *Mentor cenniejszy niż złoto*, Newsweek, dodatek Aktywny senior, luty 2012
- + <http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=143§ionId=6>, dostęp na dzień: 1.02.2013
- + <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/fi007.htm>, dostęp na dzień: 1.02.2013)
- + <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl002.htm>, dostęp na dzień: 1.02.2013)
- + <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/494/9417.pdf>, dostęp na dzień: 1.02.2013)
- + *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (2007), PWN, Warszawa
- + *Practical Tips and Guidance on Training a Mixed-Age Workforce*, (2005), <http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2005-2006/agepos12.pdf>

dr inż. Aleksandra Polak-Sopińska

ADAPTACJA STANOWISK PRACY DO MOŻLIWOŚCI I POTRZEB PRACOWNIKÓW 50 +

Czy po całym dniu pracy odczuwasz ból pleców lub karku?

Czy czasem myślisz, że stanowisko pracy mogłoby być lepiej dostosowane do Twoich potrzeb psychofizycznych?

Czy uważasz, że warto zachęcać pracowników do większej dbałości o stan zdrowia?

Czy znasz przypadki, że pracownicy odchodzili z firmy ze względu na stan zdrowia?

+ Wprowadzenie

Żyjemy dłużej i pracujemy dłużej. Jednak z wiekiem zmieniają się możliwości organizmu, które mogą wpływać na zdolność wykonywania pracy. Modyfikacji ulega sprawność czynnościowa narządów, komórek i mechanizmów regulacyjnych oraz zdolność adaptacyjna do obciążeń czynnikami środowiska zewnętrznego. Zmniejszająca się z upływem lat wydolność i sprawność fizyczna oraz niektóre sprawności psychofizyczne są jednak kompensowane, między innymi dużym doświadczeniem, wiedzą, czy wzrostem odporności emocjonalnej. Warto zatem podkreślić, że wraz z wiekiem nie we wszystkich obszarach życia zawodowego obserwuje się ograniczenie możliwości wykonywania pracy.



Wiek jest tylko jednym z wielu czynników powodujących pogorszenie się kondycji zdrowotnej i zdolności do pracy. Równie istotne (a może i bardziej) są: styl życia, sposób odżywiania, aktywność fizyczna, dbanie o zdrowie w młodości, wykształcenie, status społeczno-ekonomiczny, klasa społeczna, poziom opieki zdrowotnej, warunki otoczenia i wykonywanej pracy (Benjamin, Wilson 2005). Wielu badaczy podkreśla, że m.in. styl życia, aktywność fizyczna i warunki pracy w ciągu całego życia mogą mieć większy wpływ na stan zdrowia i możliwości zawodowe danej osoby, niż sam proces starzenia się (Vaillant, Western 2001: 425-437).

Należy również pamiętać, że zmiany demograficzne coraz częściej będą powodować, że na tych samych stanowiskach pracować będą przedstawiciele czterech pokoleń (pokolenie baby boomers, X, Y, Z). **By stanowiska pracy uznać za bezpieczne i ergonomiczne, powinny być dostosowane do minimum 90% populacji ludzi dorosłych, nie zaś do osób młodych i najsilniejszych. Jeśli zostanie spełniona powyższa zasada znikną bariery wiekowe w zatrudnianiu.**

Pracodawcy, którzy zadbają o jak najszybsze dostosowanie stanowisk pracy do możliwości i potrzeb wszystkich pracowników, w tym osób 50+, zyskają ogromną przewagę konkurencyjną, ponieważ uniezależnią się od przemian demograficznych, które w perspektywie najbliższych lat będą kształtować rynek pracy.

W tym rozdziale przedstawiono podstawy do opracowania procedury (strategii), umożliwiającej, w sposób zorganizowany, zapewnienie bezpiecznych i ergonomicznych warunków pracy w przedsiębiorstwie. Ponadto, zaprezentowano przykłady działań wielu firm polskich i zagranicznych, mających na celu wdrożenie strategii zarządzania wiekiem.

Procedura dostosowania stanowiska pracy do potrzeb i możliwości pracownika 50+

W celu zapewnienia osobom dojrzałym pracy na stanowiskach bezpiecznych i ergonomicznych, pracodawca powinien opracować procedurę, dzięki której w sposób zorganizowany można będzie dostosować stanowiska dla pracowników 50+. Warunkiem prawidłowego opracowania takiej procedury jest (Polak-Sopińska 2007: 103-115):

- dysponowanie wiedzą ogólną na temat zmian zachodzących w organizmie osób 50+ oraz znajomość podstawowych wytycznych dotyczących działań podejmowanych w celu wydłużenia aktywności zawodowej osób dojrzałych;
- przeprowadzenie analizy wymagań stawianych przy pracy na danym stanowisku;
- porównanie wyników analizy stanowiska pracy z możliwościami osób 50+;
- określenie zmian koniecznych do wprowadzenia w całym przedsiębiorstwie oraz na konkretnym stanowisku pracy;
- w przypadku pracowników cierpiących na nietypowe schorzenia, dysponowanie wiedzą na temat danej choroby (na tym etapie niezbędna jest konsultacja z lekarzem medycyny pracy);
- porównanie wyników analiz i określenie powiązania między sprawnościami i możliwościami

mi danej osoby, a wymaganiami dotyczącymi stanowiska pracy (niezbędna konsultacja z lekarzem medycyny pracy);

- dostosowanie stanowiska pracy do indywidualnych możliwości pracownika (często potrzebna konsultacja z lekarzem medycyny pracy).

+ Wytyczne dotyczące działań zmierzających do przedłużenia okresu aktywności zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia

Działania zmierzające do przedłużenia okresu aktywności zawodowej pracowników starszych powinny być prowadzone przez przedsiębiorstwo równocześnie na dwóch płaszczyznach: indywidualnej (pracownika) oraz przedsiębiorstwa.

+ Działania mające na celu indywidualne wsparcie pracownika

Do najistotniejszych działań, które możemy podejmować w przedsiębiorstwie, należą:

1. Promowanie zdrowia tzn. propagowanie wśród pracowników dojrzałych prawidłowych zachowań, mających na celu utrzymanie jak najdłużej dobrej kondycji fizycznej i zapobieganie schorzeniom przewlekłym. Szczególny nacisk wśród tych działań należy położyć na zachęcanie do ograniczenia ilości spożywanego alkoholu, zaprzestania palenia tytoniu, zdrowych nawyków żywieniowych oraz umiarkowanej, ale systematycznej aktywności fizycznej. Jeśli działaniami tymi będą objęci młodzi pracownicy, to będzie to miało korzystny wpływ na ich stan zdrowia również w starszym wieku, co zapewni w przyszłości wyższą wydajność pracy. W celu promocji zdrowia przedsiębiorstwa mogą:
 - organizować raz w roku (można częściej, zależy od możliwości finansowych) np. „tydzień zdrowia”, w ramach którego każdego dnia o ustalonej godzinie prowadzone będą

warsztaty poświęcone różnym zagadnieniom związanym ze zdrowiem np. ćwiczeniom podczas przerw w pracy, organizacji stanowiska komputerowego, jogi dla ciała i ducha, informacjom na temat racjonalnego odżywiania i wpływu używek na organizm człowieka itp.;

- zawieszać plakaty tematyczne na temat zdrowia w miejscach, gdzie pracownicy odpoczywają w czasie przerw;
 - propagować zachowania prozdrowotne podczas szkoleń okresowych, instruktażu stanowiskowego;
 - organizować dla osób starszych spotkania, w ramach których odbywają się festyny sportowe, wystawy itp.
2. Zapewnienie dodatkowej bezpłatnej opieki medycznej (zależnie od kondycji finansowej przedsiębiorstwa), która umożliwi monitorowanie stanu zdrowia wszystkich pracowników.

Przykład – monitorowanie stanu zdrowia pracowników

Praca w przemyśle montażowym jest pracą monotypową i, dodatkowo, często ciężką fizycznie. W celu utrzymania w zatrudnieniu starszych pracowników, polskie przedsiębiorstwo montażowe zapewnia pracownikom bezpłatne, okresowe badania lekarskie, które mają na celu diagnozowanie najczęściej występujących u pracowników dolegliwości, takich jak: bóle nadgarstka, łokcia, stawu barkowego i kręgosłupa. Lekarz lub rehabilitant, zatrudniony w przedsiębiorstwie na stałe, monitoruje zdiagnozowane dolegliwości pracowników oraz reaguje w przypadku nowych. Najczęściej z badań korzystają pracownicy powyżej 45. roku życia.

Często zdarza się, że pracownicy starsi są nieufnie nastawieni w stosunku do badań profilaktycznych. Boją się, że mogą one wykryć „coś”, co uniemożliwi im dalszą pracę lub ograniczy ich aktywność zawodową. Obawa przed utratą pracy może być powodem niekorzystania z badań profilaktycznych finansowanych przez firmę, w której pracują. Zadaniem pracodawcy jest wytłumaczenie pracownikom, że nie chodzi o ich zwolnienie, lecz o znalezienie innego stanowiska lub o odpowiednie przeprojektowanie obecnego, żeby było ono dostosowane do możliwości zdrowotnych danego pracownika.

3. Tworzenie w przedsiębiorstwach zespołów roboczych do spraw zdrowia i ergonomii, odpowiedzialnych za prowadzenie np. analiz ergonomicznych stanowisk pracy oraz proponowanie działań korygujących i zapobiegawczych. Najlepiej, żeby zespół składał się z pracowników przedsiębiorstwa i – jeśli to konieczne – specjaliści z zewnątrz (ergonomiści, lekarza medycyny pracy, rehabilitanta itp.). Wśród członków zespołu powinni być pracownicy służb bhp, działu zarządzania zasobami ludzkimi oraz – w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych – inżynierowie, a w firmach usługowych – kierownicy działów.

Przykład – utworzenie zespołu roboczego do spraw zdrowia i ergonomii

W dużej firmie produkującej kable utworzono zespół do spraw zdrowia i ergonomii. Składa się on z 12 pracowników z różnych działów, którzy zostali specjalnie przeszkoleni przez ekspertów z zewnątrz. Zadaniem tego zespołu jest prowadzenie analiz ergonomicznych stanowisk pracy. Pozwalają one na wskazanie, jakie zagrożenia dla zdrowia występują na poszczególnych stanowiskach pracy. Następnie zespół rekomenduje usprawnienia poprawiające bezpieczeństwo i komfort pracy.

4. Korzystanie z konsultacji ekspertów zewnętrznych z zakresu medycyny pracy i rehabilitacji, szczególnie przy przeprowadzaniu analiz ergonomicznych, wdrażaniu usprawnień, przygotowywaniu programów profilaktycznych, dotyczących zdrowia oraz opracowywaniu zestawów ćwiczeń dla pracowników itp.

Przykład – korzystanie z konsultacji ekspertów zewnętrznych

Firma montażowa z Łodzi podpisała trzy lata temu kontrakt z prywatnym centrum medycznym, które przygotowuje specjalne programy profilaktyczne, dostosowane do specyfiki pracy w firmie. Dwa lata temu wdrożony został program dbałości o narząd ruchu, adresowany do osób wykonujących pracę fizyczną. W ramach tego programu pracownicy uczeni są technik prawidłowego dźwigania. Ponadto, możliwe są indywidualne konsultacje z rehabilitantem na stanowisku pracy. Rehabilitant obserwuje pracownika wykonującego pracę, jego postawę, ruchy i informuje go o możliwych nadwyrężeniach. Na koniec pokazuje ćwiczenia zapobiegające schorzeniom.

5. Podnoszenie indywidualnej wydolności i sprawności fizycznej pracowników poprzez zapewnienie np. bezpłatnego dostępu do fitness klubów, pływalni, różnych form odnowy biologicznej (masaże, sauna), sanatoriów itp. (rodzaj proponowanych zajęć sportowych powinien być dostosowany do wieku pracowników i wykonywanej pracy). Działania powinny być skierowane do wszystkich pracowników, szczególnie zaś do tych, którzy sporadycznie podejmują aktywność fizyczną lub są w ogóle nieaktywni fizycznie. Umiarkowana aktywność typu rekreacyjnego powinna być stałym elementem stylu życia każdej osoby. Firma rezygnuje z potencjału osób, które byłyby gotowe do włączenia się do zespołu na przykład tylko w wymiarze połowy etatu lub pod warunkiem wykonywania pracy „na odległość” (z domu).

Przykład – podnoszenie indywidualnej wydolności i sprawności fizycznej pracowników

W jednym z przedsiębiorstw w województwie łódzkim zapewniono pracownikom dostęp do fitness klubu, który w ofercie ma specjalne zajęcia dla osób 50+.

6. Podnoszenie indywidualnej wydolności i sprawności fizycznej pracowników poprzez zachęcanie do ćwiczeń podczas przerw w pracy.

Przykład – podnoszenie indywidualnej wydolności i sprawności fizycznej pracowników podczas pracy

Przedsiębiorstwo montażowe we współpracy z fizjoterapeutą i rehabilitantem opracowało zestaw ćwiczeń dla stawów i mięśni obciążonych w procesie pracy. Pracownicy wykonują ćwiczenia co godzinę, w czasie 5-minutowych przerw w pracy. Program ćwiczeń został umieszczony w widocznym miejscu obok stanowiska pracy lub jest wyświetlany na ekranie. W celu nauczenia się poprawnego wykonywania ćwiczeń wszyscy pracownicy objęci programem muszą wykonać je pod kontrolą trenera pracy, podczas instruktażu stanowiskowego.

Często młodzi, zdrowi pracownicy nie doceniają pozytywnego wpływu ćwiczeń na obciążone narządy i układy, w wyniku czego nie chcą ich wykonywać. Z czasem może to spowodować przerwanie regularnej gimnastyki również przez osoby starsze. Żeby temu zapobiec należy okresowo przypominać pracownikom, jaki jest cel ćwiczeń.

7. Inicjowanie i propagowanie działań wspomagających możliwości wykonywania pracy, poprzez okresowe treningi, instruktaże stanowiskowe, szkolenia, zwłaszcza wtedy, gdy np. zmienia się typ produkowanego wyrobu, rodzaj świadczonej usługi itp.
8. Zapewnienie trenera pracy, który pomagałby nie tylko osobom starszym, ale wszystkim pracownikom. Mógłby on dostosować sposób szkolenia oraz czas jego trwania do indywidualnych potrzeb pracownika. Liczba trenerów pracy powinna być uzależniona od stopnia skomplikowania procesu pracy i liczby pracowników.

Przedsiębiorstwa stosujące narzędzia zarządzania wiekiem, mające na celu indywidualne wsparcie pracownika w ochronie zdrowia oraz podnoszeniu wydolności i sprawności fizycznej, zyskują m.in.: ponadprzeciętnie dobry stan zdrowia swoich pracowników, wyższy poziom satysfakcji z pracy, większą motywację do pracy, wyższą jakość pracy, większą wydajność pracy, spadek kosztów związanych z absencjami w pracy, spadek liczby chorób zawodowych i wypadków w pracy.

W celu skutecznego wdrażania programów promujących zdrowie i aktywność fizyczną możemy:

- systematycznie analizować i dokumentować zagrożenia dla zdrowia pracowników, np. w formie raportów o stanie zdrowia pracowników (często raporty takie przygotowują prywatne firmy świadczące usługi medyczne dla pracowników przedsiębiorstwa), rejestrów zdarzeń wypadkowych i potencjalnie wypadkowych,
- konsultować się z ekspertami z zakresu medycyny pracy i rehabilitacji w celu zapewnienia dostatecznej wiedzy o zagrożeniach dla zdrowia związanych z pracą, jak i przeciwwskazaniach zdrowotnych do wykonywania określonej pracy,
- wyznaczyć osobę (osoby) odpowiedzialną za koordynację i wdrażanie działań dotyczących promocji zdrowia,
- objąć działaniami dotyczącymi ochrony i promocji zdrowia wszystkich pracowników, niezależnie od wieku.



Monitorowanie efektów prowadzonych działań może odbywać się poprzez analizę następujących wskaźników:

- + odsetek pracowników na zwolnieniach lekarskich,
- + czas wszystkich zwolnień,
- + odsetek zwolnień z powodu chorób zawodowych,
- + czas zwolnień z powodu chorób zawodowych,
- + odsetek zwolnień z powodu wypadków w pracy,
- + czas zwolnień z powodu wypadków w pracy,
- + odsetek pracowników przechodzących na rentę.

+ Działania na poziomie przedsiębiorstwa

Działania na poziomie przedsiębiorstwa powinny być związane z dostosowaniem organizacji pracy, sposobu wykonywania pracy i czynności roboczych oraz materialnego środowiska pracy do potrzeb i możliwości pracowników starszych.

Organizacja pracy

Do podstawowych działań związanych z dostosowaniem organizacji pracy do potrzeb i możliwości pracowników, które możemy podejmować w przedsiębiorstwie, należą:

1. Uzależnianie czasu pracy od wymagań stawianych pracującym na danym stanowisku oraz od możliwości (często indywidualnych) pracowników starszych. W tym obszarze przedsiębiorstwo może zastosować następujące rozwiązania:

- + Zmniejszenie dziennego lub tygodniowego wymiaru czasu pracy pracownikom dojrzalym z zachowaniem dotychczasowego poziomu wynagrodzenia. Takie rozwiązania zalecane są przede wszystkim wtedy, kiedy praca jest ciężka fizycznie, stresująca lub bardzo obciążająca psychicznie (występuje duża monotonia pracy lub/i duży wysiłek psychiczny).

Przykład - zmniejszenie dziennego wymiaru czasu pracy

Jeden z hipermarketów działających na terenie Polski skrócił czas pracy kobiet dojrzalych z 8 godzin do 6,5. Kobiety wykonywały ciężką pracę fizyczną (4500 kJ/8 godzin) polegającą na uzupełnianiu mięsa i wędlin na stoiskach na hali sprzedaży. Po skróceniu czasu pracy i dodatkowym wyposażeniu stanowiska w specjalne elektryczne wózki do transportu mięsa, ciężkość pracy spadła do 2800 kJ/6,5 godzin (kategoria ciężkości pracy: średnia). Pracownice zachowały dotychczasowy poziom wynagrodzenia.

- + Wprowadzenie dodatkowych przerw na wypoczynek i regenerację sił, w tym również krótkich przerw (mikroprzerw od kilku sekund do minuty) po wykonaniu uciążliwych zadań.

Przykład – fragment z regulaminu czasu pracy z jednego z łódzkich przedsiębiorstw

Przy wprowadzaniu przerw w pracy należy kierować się następującymi zasadami [1, 2]:

- normy czasu przeznaczonego na przerwy wypoczynkowe powinny być ustalone m.in. w zależności od wydatku energetycznego oraz warunków cieplnych otoczenia,
- im cięższa fizycznie i bardziej uciążliwa jest praca, tym więcej powinno być przerw i tym wcześniej po rozpoczęciu pracy powinna wystąpić pierwsza przerwa,
- przerwy 3-5 minutowe powinny być stosowane możliwie często (nawet co godzinę) przy czynnościach wymagających skupienia i uwagi oraz przy pracy monotonnej (dłuższa przerwa może spowodować wybicie z rytmu),
- krótkie przerwy powinno się wprowadzać w okresie optymalnej dyspozycji do pracy, natomiast dłuższe w okresie narastającego zmęczenia,
- w przypadku stanowisk pracy wymagających dużego tempa pracy ilość przerw powinna być większa, na zmianie popołudniowej i nocnej liczba przerw powinna być większa niż na zmianie rannej (Górska 2002, Wykowska 1994).

- + Zwolnienie starszych pracowników z pracy w godzinach nadliczbowych i/lub z wykonywania prac dodatkowych.

Przykład – zwolnienie starszych pracowników z pracy w godzinach nadliczbowych

Duża holenderska instytucja finansowa zatrudniająca ok. 13 tysięcy pracowników ze średnią wieku 37 lat (z czego 46% stanowią pracownicy powyżej 40. roku życia, a 28% powyżej 45. roku życia), zwolniła pracowników powyżej 50 roku życia z obowiązku pracy ponad ustaloną liczbę godzin, chociaż ponadnormatywny czas pracy nie jest dla tej grupy wiekowej pracowników zakazany.

- + Dostosowanie grafików pracy zmianowej do możliwości osób starszych (np. zwolnienie z pracy w godzinach nocnych).

Przedsiębiorstwa, jeśli tylko nie stoi to w sprzeczności z ich celami biznesowymi, powinny rozważyć ograniczenie wykonywania pracy w porach uciążliwych dla pracowników, w tym pracy w formie trzymianowej czy ruchu ciągłym, ponieważ są one uważane za szczególnie obciążające dla starszych osób i stanowią jeden z motywów podejmowania decyzji o zwolnieniu się, a nawet o całkowitym zaprzestaniu pracy. Firmy, w których takie organizacje pracy wynikają z charakterystyki procesów produkcyjnych, powinny rozważyć, którzy starsi pracownicy nieodzownie muszą pracować na trzy zmiany, a także zbadać, czy osoby te są zdolne do pracy w nocy i w nieregularnym rytmie pracy (Liwński, Sztanderska 2010).

Przykład – dostosowanie grafików pracy zmianowej do możliwości osób starszych

Przedsiębiorstwo autobusowe w Polsce zmieniło trzymianowy system pracy starszych kierowców autobusów, których czas reakcji i adaptacji oka do ciemności był dłuższy, na pracę tylko w ciągu dnia (latem 6:00-20:00, zimą 8:00-17:00). Dzięki takiej polityce firmy, starsi pracownicy czują się docenieni, co zwiększa ich motywację do pracy.

- + Przeniesienie starszego pracownika pracującego w systemie pracy zmianowej na inne stanowisko.

Przykład – przeniesienie starszego pracownika pracującego w systemie pracy zmianowej

Holenderska firma zajmująca się unieszkodliwianiem odpadów, w celu poprawy stanu zdrowia oraz jakości życia swoich pracowników, przenosi starsze osoby pracujące w systemie pracy zmianowej na inne, specjalnie dla nich stworzone, stanowiska. Wprowadzono na przykład nowe stanowisko operatora technicznego, łączące elementy obowiązków operatora procesów i mechanika. Operatorzy procesu pracują w systemie pracy zmianowej, zaś mechanicy tylko w ciągu dnia. Nowe stanowisko jest przejściowe, pomiędzy systemem zmianowym, a pracą w ciągu dnia. Tym samym firma oferuje starszym pracownikom możliwość zdobycia doświadczenia niezbędnego do przejścia od pracy zmianowej do dziennej.¹

2. Dostosowanie tempa pracy do możliwości i potrzeb pracownika dojrzałego. Pracownik dojrzały powinien mieć wpływ na tempo wykonywanej przez siebie pracy. Zaleca się, żeby tempo pracy było ustalone w konsultacji z pracownikiem, nie zaś narzucane przez tryb pracy maszyny lub grupowe wymagania innych pracowników.

Przykład – dostosowanie tempa pracy do możliwości pracownika dojrzałego

W przedsiębiorstwie montażowym wydzielono dla pracowników dojrzałych dwa stanowiska przy taśmie, dla których przewidziano 10 sekund zapasu. Ogólna liczba stanowisk – 20, wyrób schodził z linii co 32 sekundy. Rozwiązanie to umożliwiło osobom starszym kilkusekundowy odpoczynek po zmontowaniu każdej sztuki wyrobu. Ponadto, pracownicy mogli dostosować tempo pracy do swoich możliwości.

¹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl006.htm>, data dostępu 25.07.2011

3. Zróżnicowanie pracy (ograniczanie monotonii pracy²). Działanie to powinno być skierowane nie tylko do pracowników starszych, ale do wszystkich zatrudnionych w firmie osób. Praca charakteryzująca się dużą monotonią powoduje większe ryzyko wystąpienia wypadku.

Przykład – ograniczenie monotonii pracy przez wprowadzenie zmienności procesu pracy i otaczających warunków

Fabryka aparatury elektrycznej, w celu poprawy wydajności i jakości pracy, wprowadziła rotację na stanowiskach, gdzie występowała duża monotonia pracy i monotypowość ruchów roboczych (np. stanowiska nawiercania otworów w drobnych elementach, zaciskania wtyczek na kablach, kontroli wyrobu itp.). Pracownicy po każdej przerwie przechodzili na inne stanowisko. W planie rotacji uwzględniono również konieczność zmiany obciążanych w procesie pracy części ciała.

4. Umożliwianie pracownikom starszym regulowania swojej pracy poprzez dostosowywanie kolejności wykonywania zadań i metod pracy do własnych potrzeb.

Przykład – telepraca

Biuro projektów działające na terenie Wrocławia, umożliwiło pracownikom dojrzałym, którzy muszą opiekować się innymi członkami rodziny, pracę w formie telepracy.

5. Łączenie pracowników zróżnicowanych wiekowo w zespoły pracownicze. Wpływa to pozytywnie na wydajność i zaangażowanie w pracę.

Przykład – łączenie pracowników zróżnicowanych wiekowo w zespoły pracownicze

² Wg Gradomskiej duża monotonia pracy charakteryzuje się jednoczesnym występowaniem:

- niezmienności (jednostajności) procesu pracy,
- niezmienności (jednostajności) otaczających warunków,
- konieczności stałego zachowania uwagi bez możliwości myślenia o sprawach niezwiązanych z pracą i ewentualnego porozumiewania się z sąsiadami,
- łatwości pracy, która znacznie zmniejsza potrzebę procesów intelektualnych (myślenie, rozumowanie).

W przypadku 3 zidentyfikowanych elementów, monotonia pracy jest średnia. Przy 1 lub 2 – mała. (Górska E. 2007: 122-124)

Przedsiębiorstwo zajmujące się rozwożeniem butli z gazem, w celu ograniczenia transportu ręcznego wśród starszych kierowców, utworzyło zespoły składające się z dojrzałego i młodego pracownika. Osoba młoda wykonuje większość prac fizycznych, natomiast pracownik starszy odpowiedzialny jest za bezpieczne przewiezenie butli.

Korzyści dla firmy obejmują m.in. zmniejszenie liczby kolizji, spadek liczby nadgodzin oraz absencji chorobowych wśród starszych kierowców.



Dzięki stosowaniu przedstawionych wyżej rozwiązań pracodawcy zyskują:

- poprawę stanu zdrowia swoich pracowników i spadek absencji chorobowych,
- zwiększenie wydajności pracy,
- wzrost motywacji pracowników – pracownicy czują się docenieni,
- wzrost lojalności pracowników,
- spadek liczby osób przechodzących na wcześniejszą emeryturę lub rentę (w firmie pozostają pracownicy doświadczeni),
- zmniejszenie liczby wypadków w pracy lub zdarzeń potencjalnie wypadkowych,
- poprawę wizerunku firmy – jest ona postrzegana jako firma przyjazna osobom starszym, co zwiększa jej atrakcyjność jako pracodawcy.

W celu skutecznego wdrażania działań, związanych z dostosowaniem organizacji pracy do potrzeb osób starszych:

- włączamy pracowników w proces tworzenia rozwiązań poprawiających organizację pracy,
- obejmujemy tymi działaniami jak najszerszą grupę pracowników, żeby uniknąć oskarżeń o dyskryminację,
- systematycznie oceniamy wprowadzone rozwiązania (użyty wskaźnik zależy od wdrożonego działania. Przykładowy wskaźnik – liczba pracowników w wieku powyżej 50, 60 lub 65 lat).

Sposób wykonywania pracy i czynności roboczych (czynnik ergonomiczny)

Pracownicy starsi, podobnie jak wszyscy inni, powinni pracować na stanowiskach dostosowanych do ich możliwości psychofizycznych.

Dostosowania w zakresie ergonomii zależą od specyfiki wykonywanej pracy; inne działania i rozwiązania będą zalecane na stanowiskach biurowych, a inne na produkcyjnych czy usługowych. Dostosowania powinny uwzględniać wszystkie grupy wiekowe.

W ramach dostosowania sposobu wykonywania pracy i czynności roboczych:

1. Zapewniamy pracownikom dojrzałym możliwość zmiany pozycji ciała podczas wykonywania pracy. Starsi pracownicy mają mniejszą wytrzymałość mięśni, dlatego gorzej tolerują wydłużone okresy pracy w pozycji wymuszonej³ i statycznej⁴. Należy pamiętać, że niewygodne i obciążające pozycje przyspieszają pojawianie się chorób układu krążenia oraz zmian zwyrodnieniowych w układzie ruchu, nie tylko u osób starszych.

Przykład – zapewnienie zmiany pozycji ciała podczas pracy

W przedsiębiorstwie montażowym wprowadzono rotację między stanowiskami. Monter po każdych 2 godzinach pracy w pozycji siedzącej przechodzi na 30 minut na drugie stanowisko, gdzie zamiennie chodzi lub stoi. Stanowisko do pracy w pozycji stojącej wyposażono dodatkowo w specjalne maty ergonomiczne, które stymulują cyrkulację krwi i zapobiegają

³ Pozycja wymuszona to taka, której nie można zmienić przez czas niezbędny do wykonania danej czynności (np. przy obsłudze niektórych obrabiarek, podczas montażu drobnych elementów, podczas długotrwałych operacji chirurgicznych), wymuszająca często skręty, wygięcia i unoszenie kończyn górnych powyżej stawu barkowego. Na wymuszenie pozycji wpływa również duża powtarzalność ruchów (monotypowość czynności). (Koradecka D. 2000: 91)

⁴ Pozycje statyczne powodują długotrwałe napięcie mięśni, utrudniające przepływ krwi, co zakłóca dostarczanie składników odżywczych i usuwanie produktów przemiany materii. Większe obciążenie statyczne jest w pozycji stojącej niż siedzącej, bo przestrzenna stabilizacja środka ciężkości wymaga dodatkowych napięć mięśniowych. Dlatego też wszędzie, gdzie jest to możliwe, praca powinna być wykonywana w pozycji zmiennej. (Koradecka D. 2000: 85-91)

występowaniu skurczy, obrzęków i bólu kończyn dolnych (przez dostarczenie elastycznych powierzchni do stania, ergomaty stymulują aktywność mięśni w nogach i stopach), likwidują poślizg oraz redukują drgania podłoża. Rozwiązanie to zmniejszyło dolegliwości bólowe w odcinku szyjnym i lędźwiowym kręgosłupa oraz poprawiło cyrkulację krwi w kończynach dolnych.

- Zapewniamy wszystkim pracownikom możliwość siedzenia podczas pracy i przerw. O tym mówi rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy:

§ 49.

- Przy wykonywaniu pracy niewymagającej stale pozycji stojącej należy zapewnić pracownikom możliwość siedzenia.
 - Przy wykonywaniu pracy wymagającej stale pozycji stojącej lub chodzenia należy zapewnić pracownikom możliwość odpoczynku w pobliżu miejsca pracy w pozycji siedzącej.
 - Siedziska powinny spełniać wymagania Polskich Norm.
- Umożliwiamy wykonywanie czynności w pobliżu wysokości łokciowej, w celu uniknięcia pochyleń tułowia i szyi powyżej 20°.

Przykład – wysokości powierzchni roboczej

Różne zadania wymagają różnej wysokości ustawienia płaszczyzny roboczej:

- precyzyjne prace, takie jak pisanie, montaż urządzeń elektronicznych – 5-10 cm powyżej wysokości łokciowej; konieczne jest opieranie się łokciami,
- praca lekka, taka jak przy taśmie montażowej lub przy posługiwaniu się urządzeniami mechanicznymi – około 5-10 cm poniżej wysokości łokciowej,
- ciężka praca, wymagająca używania siły skierowanej w dół – około 15-40 cm poniżej wysokości łokciowej.

- Nakłaniajmy inżynierów, by uwzględniali w projektowaniu stanowisk pracy zmianę wymiarów i masy ciała pracowników starszych (parametry antropometryczne). Ludzie starsi są kilka centymetrów niżsi i mają krótsze zasięgi kończyn górnych i dolnych.

Przykład – uwzględnienie w projektowaniu stanowisk pracy zmian wymiarów i masy ciała pracowników starszych

Przedsiębiorstwo z branży elektronicznej, w celu dostosowania wymiarów stanowiska pracy do możliwości swoich pracowników (35% zatrudnionych to osoby 50+), zapewniło regulację wysokości krzesła, podnóżka, nożnego elementu sterowniczego oraz dostosowało odległość i wysokość półek z elementami do wymiarów 5-centylowej kobiety.

Dzięki temu rozwiązaniu pracownik dojrzały nie był zmuszany do nadmiernych pochyleń i skrętów tułowia oraz szyi, a także sięgania powyżej stawu barkowego. Zmniejszono dolegliwości bólowe układu mięśniowo-szkieletowego oraz obciążenie statyczne.

- Umożliwiamy pracownikom starszym wykonywanie czynności o małej lub średniej monotypowości ruchów roboczych⁵, które pozwalają na zmianę pozycji ciała, wykonywanych ruchów i wielkości używanej siły. Takie rozwiązanie zapobiega powstawaniu uszkodzeń i zaburzeń w obrębie układu mięśniowo-szkieletowego.

⁵ Do oceny monotypowości ruchów roboczych można posłużyć się metodą Kirschnera. Uwzględnia ona liczbę stereotypowych powtórzeń i wielkość rozwijanych sił mięśniowych przy wykonywanej pracy. Uciążliwość pracy wzrasta przy zwiększaniu się zaangażowania sił i zbliża się do maksymalnej wartości przy maksymalnym obciążeniu. Liczbę ruchów można obliczyć na podstawie liczby oraz struktury wykonywanych operacji i czynności. (Górska E. 2007: 109)

RYZKO	Liczba powtórzeń stereotypowych ruchów w ciągu zmiany roboczej		
	RUCHY PRECYZYJNE	SIŁA < 100 N	SIŁA > 100 N
Małe	< 1500	< 800	< 300
Średnie	1501 – 3000	801 – 1600	301 – 800
Duże	> 3000	1601 – 3200	801 – 1600
Bardzo duże	–	powyżej 3200	powyżej 1600

Przykład – zmniejszenie monotypowości ruchów roboczych

W przedsiębiorstwie montażowym zespół ds. ergonomii, po dokonaniu analizy ergonomicznej linii montażowej, podzielił stanowiska pracy wchodzące w jej skład na grupy. Poszczególne grupy wyodrębniono ze względu na powtarzające się podczas procesu pracy ruchy ciała. W ten sposób wyznaczono 5 grup stanowisk pracy. Następnie opracowano plan rotacji. Pracownicy po każdym 2 godzinach pracy przechodzili na stanowisko z innej grupy, tak, żeby nie powtarzały się te same ruchy robocze. Podczas zmiany stanowisk pracy pracownicy mieli prawo do 5-minutowej przerwy. Takie rozwiązanie zmniejszyło dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego oraz poprawiło wydajność i jakość pracy. Rotacją objęto wszystkich pracowników.

6. Dajmy możliwość pracownikom starszym wykonywać czynności o małej lub średniej szybkości ruchów⁶. Zmniejszenie szybkości skutkuje wzrostem jakości pracy.
7. Ograniczajmy wykonywanie przez osoby starsze prac związanych z podnoszeniem i przenoszeniem ciężarów, a jeśli to niemożliwe, zadbajmy o specjalistyczne urządzenia do transportu (wózki, podnośniki próżniowe, dźwigi, taśmy rolkowe itp.) lub zaproponujmy drugą osobę do pomocy. Takie działania zapobiegają powstawaniu uszkodzeń i zaburzeń w obrębie układu mięśniowo-szkieletowego, oddechowego i krążenia.

Przykład – ograniczanie wykonywania przez osoby starsze prac związanych z podnoszeniem i przenoszeniem ciężarów

Przedsiębiorstwo produkujące środki chemiczne w celu odciążenia pracowników podczas transportu ręcznego wyrobów z linii rozlewającej do kartonów, zakupiło podnośnik próżniowy. Umożliwił on przenoszenie wyrobów do 30 kg (odczuwalny ciężar około 1 kg).

⁶ Przy dużej powtarzalności monotypowych ruchów skurcze małych mięśni osiągają częstotliwość od 30 do 200 razy na minutę, co stwarza warunki jak przy wysiłku statycznym, przede wszystkim ze względu na bardzo krótki czas relaksacji między skurczami. Wykonywanie tego rodzaju ruchów wiąże się najczęściej z wymuszoną pozycją ciała i wynikającymi stąd napięciami posturalnymi. (Kirshner 2000: 88)

Warto zaznaczyć, iż czas transportu przy pomocy urządzenia wydłużył się o około 2 sekundy na sztukę, w wyniku czego pracownicy przestali korzystać z urządzenia. Woleli zaoszczędzić czas na dodatkową przerwę. Szkolenie pracowników z transportu ręcznego uświadomiło im, jak wiele zagrożeń dla ich układu mięśniowo-szkieletowego, nerwowego, oddechowego i krążenia powodują nieprawidłowe techniki dźwigania. Po szkoleniu wszyscy pracownicy korzystali z urządzenia.

8. Umożliwiamy pracownikom starszym wykonywanie prac lekkich i średnio ciężkich, co znacznie ograniczy zmęczenie i ryzyko wypadków przy pracy.

Przykład – zmniejszenie obciążenia fizycznego pracą

Firma holenderska Afvalverwerking Rijnmond zajmuje się zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów. W celu ochrony starszych pracowników przed przemęczeniem podczas prac fizycznych wprowadziła tzw. „normę P90”, zgodnie z którą wymagania w pracy nie mogą przekraczać fizycznych możliwości 90% załogi w przeciętnej grupie pracowników w określonym wieku. Wprowadziła też techniczne udogodnienia, takie jak podziemne śmietniki, które mogą być opróżniane mechanicznie⁷.

9. W przypadku prac precyzyjnych, dajmy możliwość naprzemiennego wykonywania czynności precyzyjnych i lekkich (najlepiej w różnych pozycjach ciała). Prace precyzyjne wykonywane przez całą zmianę roboczą wiążą się najczęściej z dużym obciążeniem statycznym całego ciała (szczególnie tułowia, szyi i kończyn górnych).

Jeśli nie jest możliwe łączenie prac, wprowadzajmy po każdej godzinie pracy krótką przerwę np. 5-minutową (długość przerwy zależy od stopnia obciążenia statycznego). Powyższe działania wskazane są również dla pracowników poniżej 50. roku życia.

⁷ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl006.htm>, data dostępu 25.07.2011

10. Zadbajmy o dostosowanie instrukcji do możliwości osób starszych.

Przykład – dostosowanie dokumentów do możliwości osób starszych

Przedsiębiorstwo produkujące środki ochrony osobistej (zatrudniające 565 osób, w tym 25% powyżej 45. roku życia i 5% z lekką niepełnosprawnością narządu wzroku) opracowało procedurę formatowania instrukcji stanowiskowych dla osób starszych i z niepełnosprawnością narządu wzroku.

W procedurze zawarto następujące zalecenia:

1. Wielkość czcionki – 14-18 punktów (zależna od odległości dokumentu od oczu, np. 14 punktów przy odległości do 500 mm).
2. Odstęp między wierszami (interlinia) – przynajmniej 1,5.
3. Najlepsza czcionka bezszeryfowa, o jednakowej grubości linii, np. Arial, Verdana lub Helvetica.
- 4. Przy podawaniu ważnych informacji pogrubić czcionkę.**
5. Unikać: kursywy, podkreśleń, czeionżk ozdobnych i symulujących pisownię ręczną, DŁUŻSZYCH ZDAŃ PISANYCH DRUKOWANYMI LITERAMI.
6. Tekst nie powinien być rozstrzelony.
7. Nigdy nie stosować w dokumencie tła, np. szarego pola, by wypuklić jakiś fragment tekstu.
8. W przypadku użycia kolumn, margines pomiędzy kolumnami powinien być wyraźnie zaznaczony.
9. Należy zastosować zasadę kontrastu – najlepiej widoczna jest czarna czcionka na białym lub żółtym tle.
10. Dokumenty powinny być drukowane na papierze matowym.
11. Należy unikać umieszczania tekstu wokół zdjęć czy obrazków, jeśli oznacza to, że tekst na poziomie tej samej linii jest kontynuowany w innym miejscu.
12. Pismo osoby starszej lub niedowidzącej często jest większe niż osoby zdrowej, dlatego też formularze wymagające ręcznego podpisu powinny uwzględniać potrzebę dodatkowej powierzchni.

Materialne środowisko pracy

Dostosowanie materialnego środowiska pracy do potrzeb pracownika starszego powinno obejmować przede wszystkim te czynniki, które są szczególnie źle tolerowane nie tylko przez osoby starsze, ale przez wszystkich pracowników, czyli hałas, wibracje, środowisko gorące lub zimne, źle oświetlone stanowiska pracy.

Chcąc dostosować warunki pracy do potrzeb pracowników niezależnie od wieku:

1. Zmniejszajmy poziom i uciążliwość hałasu poprzez stosowanie rozwiązań technicznych i organizacyjnych, takich jak m.in.:
 - kupowanie nowoczesnych maszyn, urządzeń i narzędzi, które nie emitują szkodliwego hałasu,
 - utrzymywanie maszyn i urządzeń w dobrym stanie technicznym,
 - stosowanie podstaw antywibracyjnych, płyt dźwiękochłonna-izolacyjnych, kabin dźwiękoszczelnych, ekranów akustycznych, tłumików akustycznych,
 - malowanie ścian specjalnymi lakierami dźwiękochłonnymi,
 - zapewnianie pracownikom środków ochrony indywidualnej (wkładki, nauszniaki i hełmy przeciwhałasowe),
 - tworzenie tzw. oaz ciszy – dźwiękoszczelnych pomieszczeń odpoczynku dla pracowników, którzy obsługują hałaśliwe maszyny,
 - stosowanie przerw w pracy oraz ograniczenie czasu pracy na hałaśliwych stanowiskach,
 - ograniczenie liczby osób narażonych na hałas poprzez przenoszenie prac powodujących jego wysoki poziom na inne zmiany,
 - stosowanie profilaktyki lekarskiej, która obejmuje kontrolę słuchu wszystkich nowoprzyjmowanych pracowników, a także okresowe badania kontrolne wszystkich pracowników narażonych na hałas przekraczający dopuszczalne poziomy,
 - przenoszenie do pracy w warunkach mniej uciążliwych osób, które są szczególnie wrażliwe na działanie hałasu, a także u których stwierdzono schorzenia (zwłaszcza upośledzenie narządu słuchu) (Augustyńska 1999: 399-400).

Pamiętajmy, że hałas jest najczęściej występującym czynnikiem szkodliwym, będącym przyczyną około 10% wszystkich chorób zawodowych w Polsce.

2. Eliminujemy wibracje ze stanowisk pracy metodami technicznymi i organizacyjno-administracyjnymi.

Metody techniczne to m.in.:

- minimalizowanie drgań u źródła ich powstawania (zmniejszanie wibroaktywności źródeł – maszyn, urządzeń, narzędzi itp),
- stosowanie podstaw antywibracyjnych,
- automatyzacja procesów technologicznych i zdalne sterowanie źródłami drgań.

Metody organizacyjno-administracyjne to m.in.:

- skracanie czasu narażenia na drgania w ciągu zmiany roboczej,
- wydzielanie specjalnych pomieszczeń do odpoczynku,
- przesuwanie do pracy na innych stanowiskach osób szczególnie wrażliwych na działanie drgań,
- szkolenie pracowników w celu uświadomienia im występujących zagrożeń, powodowanych ekspozycją na drgania oraz w zakresie możliwie bezpiecznej obsługi maszyn i narzędzi.

Pamiętajmy, że wibracja przenoszona się na całe ciało, jak również miejscowa, jest bardziej niebezpieczna dla pracowników starszych niż dla młodszych, z powodu mniejszej u osób starszych gęstości wszystkich tkanek i siły mięśniowej (Report of a WHO Study Group „Aging and Working Capacity”, WHO 2008).

3. Zadbajmy by:

a. pracujący w mikroklimacie gorącym m.in.:

- nosili luźną, lekką i wentylowaną odzież, a w przypadku pracy na zewnątrz pomieszczeń, odblaskową i w jasnych kolorach oraz chronili głowę przed słońcem,
- uzupełniali płyny. Starsze osoby zachęcajmy do stałego uzupełniania płynów, gdyż odczuwają one mniejsze pragnienie, a pijąc mniej mogą się łatwiej odwodnić,

- mieli możliwość w ciągu pracy zmiany stanowiska na takie, które nie wymagałyby przebywania w mikroklimacie gorącym,
- mieli możliwość skorzystania z przerw w chłodnym pomieszczeniu,
- mieli czas na aklimatyzację
- w zależności od ciężkości pracy (wydatku energetycznego), mieli zapewnione posiłki profilaktyczne,
- poddawani byli częstszym badaniom lekarskim.

b. Zaś pracujący w mikroklimacie zimnym m.in.⁸:

- nosili ciepłą, wielowarstwową odzież, nakrycie głowy oraz chronili ręce i stopy. Jeśli w środowisku zimnym pracują osoby 50+ pamiętajmy, że wraz z wiekiem zmienia się ich odczuwanie niskich temperatur, więc zadbajmy, by miały ciepłą odzież,
- mogli regulować tempo wykonywania intensywnego wysiłku fizycznego,
- spędzali przerwy w ogrzanych pomieszczeniach. Częstotliwość przerw powinna być tym większa, im temperatura jest niższa, a wiatr silniejszy,
- pili dużo ciepłych napojów. Nawodnienie organizmu jest korzystne dla funkcjonowania układu krążenia. Napoje zawierające kofeinę i alkohol nie są wskazane, ponieważ powodują skierowanie większej ilości krwi do skóry, co wywołuje ochłodzenie krwi i w rezultacie obniżenie temperatury ciała,
- w zależności od ciężkości pracy (wydatku energetycznego), mieli zapewnione posiłki profilaktyczne,
- mieli wiedzę o objawach hipotermii i sposobach jej zapobiegania. Opracujmy system wzajemnej pomocy w wykrywaniu wczesnych objawów hipotermii.

4. Zapewniamy odpowiednie natężenie oświetlenia. Pamiętajmy, że starsi pracownicy wolniej adaptują się do zmian oświetlenia i wymagają znacznie większego natężenia oświetlenia stanowisk pracy niż pracownicy młodszy.

⁸ http://wypadek.pl/_wypadek/index.php?site=aktstarszych/index.php&site_cg=zimne;
[http://bhp-ekspert.blog.onet.pl/2011/12/12/praca-na-wolnym-powietrzu-zima/;](http://bhp-ekspert.blog.onet.pl/2011/12/12/praca-na-wolnym-powietrzu-zima/)
<http://www.experto24.pl/bhp/warunki-pracy/ochrona-pracownikow-zima.html>

5. Zapewniamy matowe powierzchnie robocze, narzędzia itp. w celu eliminowania olśnień.
6. Stosujemy oprawy eliminujące olśnienie na stanowisku pracy.
7. Wykorzystujemy do oświetlenia stanowisk pracy źródła światła, które jak najlepiej oddają barwę, zwłaszcza, jeśli pracę wykonują osoby starsze.
8. Regularnie badajmy oświetlenie na stanowisku pracy.

Przykład – szkolenie pracowników w celu uświadomienia im zagrożeń występujących na stanowisku pracy

Wiele firm dbających o zdrowie swoich załóg w czasie szkoleń okresowych omawia, jaki wpływ na organizm człowieka mają występujące w przedsiębiorstwie czynniki szkodliwe, niebezpieczne czy uciążliwe. Wyjaśnia też, dlaczego ważne jest stosowanie się do zasad panujących w przedsiębiorstwie i używanie środków ochrony indywidualnej.

Na dostosowaniu warunków pracy do potrzeb i możliwości osób starszych zyskują zarówno pracownicy, jak i przedsiębiorstwa.

Korzyści dla pracownika, to:

- zmniejszenie obciążenia pracą fizyczną, monotypową czy statyczną,
- zmniejszenie dolegliwości bólowych układu mięśniowo-szkieletowego, krążenia itd.,
- zmniejszenie prawdopodobieństwa występowania wielu chorób układu krążenia, oddechowego, mięśniowo-szkieletowego, nerwowego, pokarmowego, a także zaburzeń hormonalnych i przemiany materii,
- zwiększenie bezpieczeństwa pracy,
- nowe możliwości rozwoju (zamiast zwolnienia lub odejścia na wcześniejszą emeryturę),
- możliwość pełniejszego wykorzystania kompetencji,
- wyższy poziom satysfakcji z pracy,
- silniejsza motywacja do pracy.

Korzyści dla pracodawcy, to:

- lepszy stan zdrowia pracowników,
- spadek kosztów związanych z absencjami chorobowymi,
- spadek liczby chorób zawodowych i wypadków w pracy,
- perspektywa dłuższej aktywności zawodowej doświadczonych pracowników, a tym samym spadek kosztów rekrutacji i szkolenia nowych pracowników,
- wzrost motywacji pracowników,
- lepsza atmosfera pracy,
- utrzymanie lub wzrost wydajności pracowników,
- wyższa jakość pracy,
- integracja pracowników wokół zadań zawodowych,
- poprawa wizerunku firmy.

W celu skutecznego wdrażania działań ukierunkowanych na dostosowanie sposobu wykonywania pracy i czynności roboczych do potrzeb i możliwości osób starszych:

- włączamy pracowników w proces tworzenia nowych rozwiązań,
- korzystamy z pomocy zewnętrznych ekspertów z zakresu ergonomii, medycyny pracy i rehabilitacji,
- tworzymy zespoły ds. ergonomii,
- wykonujemy analizy ergonomiczne stanowisk pracy,
- wykonujemy systematyczne pomiary czynników szkodliwych, niebezpiecznych i uciążliwych,
- zapewniamy bezpieczne i komfortowe warunki pracy wszystkim pracownikom, niezależnie od wieku,
- systematycznie oceniamy wprowadzone rozwiązania (możemy posłużyć się badaniami ankietowymi wśród pracowników),
- zapewniamy pracownikom, o ile to możliwe, ochronę przed obniżką wynagrodzenia w przypadku przesunięć, zmniejszenia normy pracy, skrócenia czasu pracy, wydłużenia przerw itp.

Przedstawione wytyczne, jeśli będą uwzględniane na wszystkich stanowiskach, to jak już wielokrotnie podkreślano, znikną bariery wiekowe w zatrudnianiu.

+ Analiza wymagań stawianych pracującym na danym stanowisku

Dysponując wiedzą ogólną na temat zmian zachodzących w organizmie osób 50+ oraz podstawowych wytycznych w zakresie działań podejmowanych w celu wydłużenia aktywności zawodowej osób dojrzałych, można przystąpić do kolejnego etapu, którym powinna być analiza wymagań stawianych pracującym na danym stanowisku (inaczej analiza ergonomiczna).

Analizę ergonomiczną stanowiska pracy powinien przeprowadzać zespół składający się m.in. z pracownika służb bhp, działu kadr, inżynierów i – jeśli jest taka konieczność – ze specjalisty z zewnątrz (w małych firmach najczęściej jest to jedna osoba – pracownik służb bhp). Każde przedsiębiorstwo powinno opracować własną metodę analizy wymagań stawianych pracującym na danym stanowisku, która powinna być uzależniona od zagrożeń, jakie występują w przedsiębiorstwie oraz w danej branży.

Do analizy ergonomicznej stanowisk pracy można wykorzystać m.in.:

- listy kontrolne,
- kwestionariusze ankiet,
- programy komputerowe,
- metody do analizy monotypowości ruchów roboczych np. metodę JSI (Job Strain Index) czy metodę oceny ryzyka związanego z pracą powtarzalną według PN-EN 1005-5⁹,
- metody do oceny obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego (pozycji ciała), metodę REBA (Rapid Entire Body Assessment), RULA (Rapid Upper Limb Assessment),

⁹ PN-EN 1005-5:2007 (U) Bezpieczeństwo maszyn – Możliwości fizyczne człowieka – Część 5: Ocena ryzyka dotycząca czynności wykonywanych z dużą częstością powtórzeń

- metody do oceny obciążeń związanych z ręcznym transportem, np. metodę wskaźników kluczowych KIM lub zmodyfikowane równanie NIOSH,
- pomiar ciężkości pracy,
- analizę dokumentacji zakładowej itd.

W tabeli 1. przedstawiono fragment listy kontrolnej opracowanej dla jednego z przedsiębiorstw województwa łódzkiego (patrz strona 168).

Lista kontrolna ma na celu zebranie i usystematyzowanie danych dotyczących czynników pracy, występujących na stanowiskach roboczych oraz stosowanych przez pracowników metod pracy, dzięki czemu będzie można dobrać stanowisko pracy do konkretnej osoby (jej możliwości i umiejętności). Ponadto, ma pomóc określić, które elementy stanowiska należy poprawić, żeby wszyscy pracownicy, bez względu na wiek, mogli na nim pracować.

Lista kontrolna podzielona została na trzy części:

1. Organizacja pracy (25 pytań).
2. Sposób wykonywania pracy i czynności roboczych (40 pytań).
3. Materialne środowisko pracy (40 pytań).

Lista kontrolna powinna być wypełniana podczas doboru stanowisk pracy dla konkretnych osób, tworzenia nowego stanowiska pracy oraz po wprowadzeniu na danym stanowisku jakichkolwiek modyfikacji.

W związku z tym, że przedsiębiorstwo charakteryzuje się dość niewielką liczbą stanowisk pracy o podobnej strukturze, za wypełnienie listy kontrolnej odpowiedzialny jest pracownik służb bhp. W przypadku większego przedsiębiorstwa, gdzie najczęściej pracowników służb bhp jest za mało, listę powinien wypełniać pracownik przeszkolony z ergonomii i bhp, np. inżynier.

Pytania w liście kontrolnej są tak skonstruowane, aby odpowiedź TAK automatycznie wiązała się z opisaniem stanu poprawnego na stanowisku pracy, a NIE z koniecznością wprowadzenia zmian lub, ostatecznie, doborem odpowiedniego pracownika. W ergonomii główną zasadą jest dostosowanie wyrobów, narzędzi, stanowisk pracy do możliwości psychofizycznych i społecznych człowieka, a nie na odwrót – dobieranie człowieka do stanowiska. Jednakże, jeśli nie mamy wystarczających funduszy finansowych, warto dedykować stanowiska pracy konkretnym grupom osób. Konstrukcja pytań i odpowiedzi sprawia, że lista jest bardziej przejrzysta i „jeden rzut oka” na odpowiedzi wystarczy, aby oszacować liczbę nieprawidłowości. Celowo nie dano osobie wypełniającej ankietę możliwości odpowiedzi NIE WIEM, gdyż obniża to poziom wiarygodności badań. Na wszystkie pytania, które dotyczą danego stanowiska, musi zostać udzielona odpowiedź TAK, NIE lub NIE DOTYCZY.

Dodatkowo utworzono dwie kolumny. Jedną na UWAGI, drugą na propozycje metod obiektywizujących udzieloną odpowiedź.

Osoba wypełniająca listę (w przypadku opisywanej firmy jest to pracownik służb bhp), jeśli jest taka potrzeba, ma konsultować się z:

- pracownikiem, którego stanowisko pracy podlega badaniu (szczególnie istotne jeśli pracownikami są osoby starsze),
- przełożonym pracownika,
- inżynierem odpowiedzialnym za dane stanowisko pracy.

Jeśli listę wypełnia inżynier, to powinien on dodatkowo konsultować się z pracownikiem służb bhp.

Obserwacje i rozmowy dotyczące warunków pracy, a także metody ergonomicznej oceny stanowisk pracy są czasochłonne, ale warto podjąć ten wysiłek. Dzięki zmianom wprowadzonym na podstawie przeprowadzonych analiz przedsiębiorstwo może zyskać: poprawę stanu zdrowia pracowników, spadek kosztów związanych z absencjami chorobowymi, spadek liczby chorób zawodowych i wypadków w pracy, wzrost motywacji pracowników, utrzymanie lub wzrost wydajności pracowników, wyższą jakość pracy itd.

Przed przeprowadzeniem analiz ergonomicznych pracownik biorącym udział w badaniu należy wyjaśnić jego cel i sens. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa, pracownik służb bhp, podczas godzinowego spotkania z pracownikami, przedstawił główne czynniki ryzyka występujące na stanowiskach pracy oraz choroby powodowane przez te czynniki. Wytłumaczył, że dokładna analiza stanowisk pracy pozwoli lepiej dostosować je do możliwości konkretnych pracowników. W dużych przedsiębiorstwach w proces ten należy włączać związki zawodowe i rady pracownicze.

Badania przy pomocy listy kontrolnej, jak i przy wykorzystaniu innych metod, powinny być powtarzane co jakiś czas, ustalony w przedsiębiorstwie (kwartał, pół roku, rok itp.). Umożliwi to wykrycie, jak dalece zmieniała się jakość warunków pracy, jak również stan zdrowia pracowników w każdym z okresów czasu. Badania te mogą posłużyć również do sprawdzenia lub kontroli skuteczności wprowadzonych rozwiązań organizacyjnych i technicznych.

Wielu autorów (Horst 2004) i organizacji badawczych¹⁰ proponuje uzupełniać badania z użyciem listy kontrolnej o badania ankietowe wśród pracowników (szczególnie, jeśli przedsiębiorstwo zatrudnia osoby dojrzałe i niepełnosprawne).

Kolejnym etapem procedury wydłużającej aktywność zawodową pracowników 50+ powinno być określenie, jakie zmiany należy wprowadzić w całym przedsiębiorstwie oraz na samym stanowisku pracy. Podstawą w tym przedsięwzięciu powinno być porównanie wyników analizy wymagań, stawianych przy pracy na danym stanowisku, z możliwościami pracowników (w tym dojrzałych). Należy pamiętać, że w przypadku pracowników cierpiących na nietypowe schorzenia, w proces dostosowywania stanowiska pracy do indywidualnych możliwości konkretnej osoby powinien być włączony lekarz medycyny pracy.

¹⁰ http://www.lago-projekt.de/projekt_lago/instrumente/index.html, data dostępu 15.07.2011



Pamiętajmy!

Żeby opracowane procedury przyniosły zamierzone efekty, powinniśmy m.in.:

- uzyskać poparcie kierownictwa (w tym finansowe), co jest uważane za warunek podstawowy,
- zaangażować w tworzenie zespołów ds. zdrowia i ergonomii wszystkie liczące się w organizacji osoby,
- zadbać, by członkowie zespołu posiadali niezbędną wiedzę,
- współpracować z radą pracowniczą, związkami zawodowymi itd. w celu nakłonienia pracowników do udziału w zmianach.

Tabela 1. Fragment listy kontrolnej do oceny stanowisk pracy w wybranym przedsiębiorstwie z województwa łódzkiego

Lp.	ANALIZOWANE OBSZARY	TAK	NIE	NIE DOTYCZY	UWAGI	METODY OBIEKTYWIZACJI
A	Organizacja pracy					
1	Czy system pracy jest jedno- lub dwuzmianowy?					Analiza dokumentacji
2	Czy proces pracy nie wymusza nadgodzin?					Analiza dokumentacji, wywiad z pracownikiem i jego przełożonym
3	Czy w przypadku dużego obciążenia fizycznego lub psychicznego istnieje możliwość skrócenia czasu pracy?					Analiza dokumentacji, wywiad z przełożonym pracownika i inżynierem
4	Czy podczas zmiany występują regulaminowe przerwy?					Obserwacja, analiza dokumentacji
5	Czy tok pracy pozwala pracownikowi na przerwy wypoczynkowe dowolne?					Analiza dokumentacji, wywiad z pracownikiem i jego przełożonym
6	Czy występuje możliwość samodzielnego odbywania krótkich przerw po wykonaniu ciężkich zadań?					Obserwacja, wywiad z pracownikiem i jego przełożonym

7	Czy występuje wystarczająca ilość czasu na odpoczynek?					Obserwacja, wywiad z pracownikiem i jego przełożonym, pomiar ciężkości pracy
8	Czy tempo pracy jest dowolne, niewymuszone przez taśmę lub maszynę?					Obserwacja
9	Czy tempo pracy taśmy lub maszyny jest dostosowane do tempa pracy i umiejętności pracownika?					Obserwacja, wywiad z pracownikiem, jego przełożonym lub inżynierem
10	Czy można uniknąć wymuszonego tempa pracy?					Obserwacja, wywiad z przełożonym pracownika i inżynierem
11	Czy w pracy taśmowej są odpowiednie miejsca, gdzie można gromadzić rezerwy pomiędzy jednym a drugim wykonawcą?					Obserwacja, wywiad z inżynierem
12	Czy odpowiedni wykonawcy są dobierani ze względu na szybkość wykonywania pracy?					Obserwacja, wywiad z pracownikiem, jego przełożonym bądź inżynierem
13	Czy pracownik ma możliwość wykonywania pracy tylko na stanowisku, bez możliwości opuszczania go w trakcie pracy?					Obserwacja
n
B	Sposób wykonywania pracy i czynności roboczych					
1	Czy istnieje możliwość wykonywania pracy na stanowisku w zmiennej pozycji ciała (zmiana ze stojącej na siedzącą i odwrotnie)?					Obserwacja
2	Czy są odpowiednie krzesła i podpórki zapobiegające konieczności stania?					Obserwacja, wywiad z pracownikiem
3	Czy wszystkie czynności mogą być wykonane przez pracownika bez pochylania tułowia ponad 30 st.?					Pomiar kąta nachylenia, obserwacja
4	Czy wszystkie czynności mogą być wykonywane bez pochylania szyi ponad 20 st.?					Pomiar kąta nachylenia, obserwacja
5	Czy pracownik może wykonać wszystkie czynności bez skrętów tułowia ponad 20 st.?					Pomiar kąta skrętu, obserwacja
6	Czy pracownik może wykonać wszystkie czynności bez skrętów szyi ponad 20 st.?					Pomiar kąta skrętu, obserwacja
7	Czy pracownik może wykonać wszystkie czynności bez przyjmowania pozycji kucznej?					Obserwacja

8	Czy pracownik może wykonać wszystkie czynności bez unoszenia ramion powyżej stawu barkowego?					Obserwacja
9	Czy pozycja przy pracy jest prawidłowa z punktu widzenia obciążenia grup mięśniowych?					REBA/RULA
10	Czy pracownik może wykonać wszystkie czynności nawet bez jednokrotnego podnoszenia ciężarów przy skręconym tułowie?					Pomiar kąta nachylenia, obserwacja
11	Czy masy przenoszonych/dźwiganych elementów spełniają wymagania przepisów bhp i są dostosowane do warunków pracy i możliwości parownika?					Metoda KIM, NIOSH, przepisy bhp, waga
12	Czy występuje dostateczna pomoc przy transporcie i podnoszeniu? Np. czy występują urządzenia wspomagające?					Obserwacja, wywiad z pracownikiem i jego przełożonym
13	Czy wykonywana praca jest lekka lub średnio ciężka? – dla mężczyzn – poniżej 1500 kcal/8h i 4,5 kcal/min, – dla kobiet – poniżej 1000 kcal/8h i 3 kcal/min.					Analiza dokumentacji, pomiar wydatku energetycznego
14	Czy praca zapewnia dobrą naprzemienność wysiłku i odpoczynku?					Obserwacja i wywiad z pracownikiem
15	Czy wszystkie czynności na stanowisku pracy wymagają użycia niewielkiej siły?					Obserwacja, sprawdzenie wartości w dokumentacji
16	Czy praca jest małej lub średniej monotypowości?					Metoda JSI
17	Czy pracownik wykonuje tylko niezbędne ruchy w czasie swojej pracy?					Obserwacja, wywiad z pracownikiem, jego przełożonym lub inżynierem
18	Czy pracownik odczuwa takie samo obciążenie obu kończyn górnych?					Obserwacja, wywiad z pracownikiem
19	Czy pracownik odczuwa takie samo obciążenie obu kończyn dolnych?					Obserwacja, wywiad z pracownikiem
n

C	Fizyczne warunki pracy i czynniki chemiczne (czynniki fizyczne i chemiczne):					
1	Czy występujące w pomieszczeniach pracy stężenia substancji niebezpiecznych są poniżej wartości NDS?					Pomiary stężeń wykonane przez akredytowane laboratorium
2	Czy występujące w pomieszczeniach pracy natężenia hałasu są poniżej NDN?					Pomiary hałasu wykonane przez akredytowane laboratorium
3	Czy w pomieszczeniach pracy biurowej i tam, gdzie wykonywana jest lekka praca fizyczna, temperatura jest wyższa niż 18°C i niższa niż 30°C?					Pomiary temperatury wykonane przez akredytowane laboratorium
4	Czy w pomieszczeniach zapewniona jest stała wentylacja powietrza?					Przegląd dokumentacji
5	Czy zapewnione jest odpowiednie oświetlenie, dostosowane do rodzaju wykonywanej pracy?					Pomiary oświetlenia, obserwacja + rozmowy z pracownikiem
6	Czy na stanowisku unika się oślnień, efektu stroboskopowego itd.?					Pomiary oświetlenia, obserwacja + rozmowy z pracownikiem
7	Czy hałas w środowisku pracy nie ma negatywnego wpływu na komfort wykonywania pracy?					Pomiary hałasu wykonane przez akredytowane laboratorium, obserwacja + rozmowy z pracownikiem
8	Czy nie występuje ryzyko uszkodzenia słuchu przez hałas?					Pomiary hałasu wykonane przez akredytowane laboratorium
9	Czy wykonywanie pracy jest wolne od wpływu wibracji maszyn i urządzeń wykorzystywanych na stanowisku pracy?					Obserwacja i wywiad z pracownikiem oraz inżynierem
10	Czy pracownik ma nieograniczoną możliwość uzupełniania płynów?					Wywiad z pracownikiem i jego przełożonym
11	Czy pracownik ma zapewnioną odpowiednią odzież w przypadku pracy w mikroklimacie zimnym lub gorącym?					Analiza dokumentacji, wywiad z pracownikiem
12	Czy używane środki ochrony indywidualnej są odpowiednio dobrane do rodzaju zagrożenia?					Obserwacja, analiza dokumentacji
13	Czy środki ochrony indywidualnej nie utrudniają pracy lub poruszania się?					Obserwacja, wywiad z pracownikiem
n

+ Podsumowanie

W celu przedłużenia okresu aktywności zawodowej osób 50+ istotne jest poznanie czynników środowiska pracy i cech pracy, które mogą przedwcześnie obniżyć zdolność do pracy, a także kreowanie takich warunków środowiska i organizacji pracy, które będą sprzyjały pozostawaniu w zatrudnieniu również po przekroczeniu ustawowego wieku emerytalnego.

Lista narzędzi (działań) zmierzających do przedłużenia okresu aktywności zawodowej pracowników powyżej 50 roku życia jest długa. Przedsiębiorstwo nie musi wdrażać ich wszystkich. Powinno ono dokładnie przeanalizować sytuację w jakiej się znajduje (w tym finansową), zidentyfikować cele i wybrać jedno lub kilka narzędzi, które mogą przynieść największą korzyść. Pozytywne efekty podjętych działań mogą zachęcić do wdrożenia kolejnych narzędzi.



Narzędzia wykorzystywane w systemie zarządzania wiekiem muszą być dostosowane do indywidualnych potrzeb firmy.

Wiele działań omówionych w rozdziale można wprowadzić bez większych obciążeń finansowych, np. ćwiczenia podczas przerwy w pracy, rotację między stanowiskami, przesunięcia pracowników, tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych itp. Inne wymagają pewnych nakładów finansowych. Mimo to warto je wdrażać, ponieważ przynoszą one wymierne korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i pracownikom (nie tylko starszym). Do najważniejszych należą:

- poprawa stanu zdrowia pracowników i spadek absencji chorobowej, co stymuluje wzrost wydajności i jakości pracy,
- spadek liczby osób przechodzących na wcześniejszą emeryturę lub rentę, a tym samym obniżenie kosztów rekrutacji i szkolenia nowych pracowników,

- wzrost motywacji pracowników – czują się potrzebni i docenieni, bo pracodawca realizuje działania, żeby ich zatrzymać w firmie,
- zwiększenie bezpieczeństwa i komfortu pracy, co skutkuje spadkiem liczby chorób zawodowych i wypadków w pracy,
- możliwość zatrudniania na tych samych stanowiskach pracy zarówno osób młodych, jak i dojrzałych,
- poprawa wizerunku firmy, co zwiększa jej atrakcyjność jako pracodawcy.



Mikro i małym przedsiębiorstwom proponujemy wprowadzenie: ćwiczeń podczas przerw w pracy; mikroprzerw; rotacji między stanowiskami; przesunięć pracowników; zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych.



Pamiętajmy!

Stanowiska pracy powinny być dostosowane do możliwości i potrzeb jak największej grupy pracowników, wówczas unikniemy dyskryminacji ze względu na wiek, płeć czy niepełnosprawność, a tym samym uniezależniamy się od przemian demograficznych, które w perspektywie najbliższych lat będą kształtować polski rynek pracy.

+ Bibliografia

- + Arnst D.J. (1985), *Presbycusis*, [w:] "Handbook of Clinical Audiology" Katz J., Williams and Wilkins, Baltimore
- + Augustyńska D. (1999), *Hałas*, [w:] Koradecka D., *Bezpieczeństwo pracy i ergonomia*, Tom 1, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa
- + Benjamin K., Wilson S. (2005), *Facts and misconceptions about age, health status, and employment*, Health and Safety Laboratory, Buxton, United Kingdom
- + Berg K.M., Kunins H.V., Jackson J.L., Nahvi S., Chaudhry A., Harris K.A., Malik R., Arnsten J.H. (2008), *Association between alcohol consumption and both osteoporotic fracture and bone density*, The American Journal of Medicine
- + Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., Jegier A., Marszałek A. (2005), *Physical work capacity (VO2max) of active employees (men and women)*, [w:] *Assessment and promotion of work ability, health and well-being of ageing workers*, Elsevier, ICS, Vol. 1280 C
- + Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., *Starzejące się społeczeństwo a aktywność zawodowa*, *Bezpieczeństwo pracy. Nauka i praktyka*, 12/2005
- + Bugajska J., Łastowiecka E. (2002), *Analysis of Total Work Inability in Poland in 2000 and 2001 according to Age, Disease Diagnosis and Occupation*, Inter. J. of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)
- + Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., Konarska M. (2008), *Zapobieganie wcześniejszej niezdolności do pracy. Założenia merytoryczne*, CIOP, Warszawa
- + Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T.: *Problemy zawodowe osób starszych - Przyczyny wczesnego kończenia aktywności zawodowej pracowników*, <http://www.ciop.pl/14306.html>, data dostępu 20.06.2011
- + Górská E. (2007), *Ergonomia, projektowanie, diagnoza, eksperymenty*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa
- + Haider M., Cervinka R., Koller M., Kundi M. (1998), *A destabilization theory of shiftwork effects*, [w:] *Trends in Chronobiology*, (red.) Hekkens W.Th.J.M., Kerkhof A.G., Retveld W.J., Pergamon Press
- + Helmuth L. (2002), *A generation gap in brain activity*, Science
- + Horst W. (2004), *Ryzyko zawodowe na stanowisku pracy. Cz. 1. Ergonomiczne czynniki ryzyka*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
- + Ilmarinen J. (1995), *Aging and Work: the role of ergonomics for maintaining work ability during aging*, [w:] *Advances in industrial ergonomics and safety*, (red.) Bittner A., Champney P., Taylor & Francis
- + Jędryka-Góral A., Bugajska J., Łastowiecka E., Michalak J.M., Kochmański M., Najmiec A. (2005), *Work activity and ability in ageing patients suffering from chronic cardiovascular diseases*, [w:] *Assessment and promotion of work ability, health and well-being of ageing workers*, Elsevier, ICS vol. 1280 C
- + Kirshner H. (2000), *Koszt fizjologiczny i energetyczny pracy fizycznej statycznej – pojęcia, metody oceny, optymalizacja obciążeń*, [w:] Koradecka D. (red.) *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. 4. Czynniki fizjologiczne*, CIOP, Warszawa
- + Kirikae (1969), *Auditory Function in Advanced Age with Reference in Histological Changes in the Central Auditory System*, Int. Audiol
- + Koradecka D. (red.) (2000), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Czynniki fizjologiczne*, Tom 4, CIOP, Warszawa
- + Koradecka D. (red.) (2000), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Zagrożenia czynnikami niebezpiecznymi i szkodliwymi w środowisku pracy*, Tom 6, CIOP, Warszawa
- + Koradecka D. (red.) (2000) *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Diagnostyka i projektowanie układów antropotechnicznych*, Tom 7, CIOP, Warszawa
- + Korzeniowska E., *Sposoby myślenia i postępowania w sferze zdrowia starszych pracowników średnich i dużych firm*, Medycyna Pracy, 2004, 55(2).
- + Krzyżanowska Ł. (2008), *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym, załącznik 8: Raport z wywiadów indywidualnych z pracodawcami*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa
- + Kulczyński B. (1994), *Głuchota starcza (Presbycusis)*, [w:] *Zarys audiologii klinicznej*, Pruszewicz A. (red.), Wydawnictwo AM im. K. Marcinkowskiego, Poznań
- + Łastowiecka-Moras E., Bugajska J.: *Działania przedłużające aktywność zawodową pracowników starszych*, <http://www.ciop.pl/19218.html>, data dostępu 28.06.2011.
- + Lewandowski J. (red.) (1995), *Ergonomia. Materiały pomocnicze do ćwiczeń i projektowania*, Wydawnictwo MARCUS, Łódź
- + Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw” realizowany w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa

- + Liwiński J. (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw” realizowany w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa
- + Makowiec-Dąbrowska T. i in. (2004), *Zawodowe i pozazawodowe determinanty zdolności do pracy starszych pracowników*, Raport końcowy PCZ 21-21, Zadanie 8. Biblioteka CIOP-PIB
- + Makowiec-Dąbrowska T. i współpr. (2004), *Określenie warunków umożliwiających pracę w zimnym mikroklimacie pracownikom starszym*. Raport końcowy PCZ 21-22, Zadanie 5, Biblioteka CIOP-PIB
- + Marszałek A., *Wiek a tolerancja gorąca*, *Ergonomia*, 20(1), 1997
- + Merecz D., Mościcka A., Drabek M., Koniarek J., *Predyktory zdrowia psychicznego i zdolności do pracy pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych*, *Medycyna Pracy*, 2004, 55(5)
- + Obrębowski A., Fuławka A., *Głuchota starcza - patogeneza i objawy kliniczne*, www.sluchowisko.net/artykuly/4/Gluchota-starcza---patogeneza-i-objawy-kliniczne/, data dostępu 13.07.2011.
- + PN-EN 1005-5:2007 (U) *Bezpieczeństwo maszyn - Możliwości fizyczne człowieka - Część 5: Ocena ryzyka dotycząca czynności wykonywanych z dużą częstotliwością powtórzeń*
- + Polak-Sopińska A. (2007), *Ogólne zasady doboru stanowisk pracy do indywidualnych możliwości osób niepełnosprawnych*, [w:] *Ergonomia Niepełnosprawnych – w organizacji pracy i medycynie*, Lewandowski J., Lecewicz-Bartoszewska J., Boczkowska K. (red.), Wyd. Politechnika Łódzka - seria monografii, Łódź
- + Polak-Sopińska A. (2007), *Przystosowanie stanowisk pracy do indywidualnych możliwości osób niepełnosprawnych podstawą ich aktywizacji zawodowej*, [w:] *Aktywizacja Zawodowa Osób Niepełnosprawnych*, KIGR, Warszawa
- + Poole KE., Compston JE.: *Osteoporosis and its management*, *BMJ (Clinical research ed.)*. 7581, 12.2006
- + *Prevention and management of osteoporosis : report of a WHO scientific group* (2003), Geneva, http://whqlibdoc.who.int/trs/WHO_TRS_921.pdf, data dostępu 24.07.2011
- + Raport WHO (1993), *Aging and Working Capacity* (Report of a WHO Study Group. WHO, Geneva)
- + Szubert Z., Sobala W., *Current determinations of early retirement among blue collar workers in Poland*. *Int J Occup. Med. Environ. Health* 2005, 18 (2)
- + Tuomi K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L., Tulkki A. (1994), *Work ability index*, Helsinki, Institute of Occupational Health

- + Ustawa z dnia 28 czerwca 1996 r. o zmianie niektórych ustaw o zaopatrzeniu emerytalnym i o ubezpieczeniu społecznym (Dz.U. nr 100, poz. 461)
- + Vaillant G., Western R., *Healthy aging among inner-city men*, *International Psychogeriatrics*, 13 (4), 2001
- + Widerszal-Bazył M. (2004), *Stres psychospołeczny wśród pracowników starszych*, Raport końcowy PCZ 21-21, Zadanie 11, Biblioteka CIOP-PIB
- + Wiśniewski Z. (2009), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń
- + Wolf-Maier K., Cooper R.S., Banegas J.R., Giampaoli S., Hense H.W., Joffres M., Kastarinen M., Poulter N., Primatesta P., Rodriguez-Artalejo F., Stegmayr B., Thamm M., Tuomilehto J., Vanuzzo D., Vescio F., *Hypertension Prevalence and Blood Pressure Levels in 6 European Countries, Canada, and the United States*, *JAMA*, May 14, 2003—Vol 289, No.18.
- + World Health Organization (2000), *Obesity: Preventing and Managing the Global Epidemic (Who Technical Report Series)*, World Health Organisation. ISBN 92-4-120894-5, Geneva
- + Wykowska M. (1994), *Ergonomia*, AGH, Kraków
- + Wyniki badań przeprowadzonych w projekcie PCZ 21-21 CIOP-PIB *Aktywność zawodowa w aspekcie starzejącego się społeczeństwa*
- + Zużewicz K., Konarska M., *Zmiany tolerancji pracy zmianowej – fizycznej i umysłowej – związane z wiekiem*, *Bezpieczeństwo pracy*. Nauka i praktyka, 7-8/2004
- + <http://www.iaso.org/iotf/obesity/?map=children>, data dostępu 25.07.2011
- + <http://www.ccohs.ca/> wytyczne Kanadyjskiego Instytutu Zawodowego Zdrowia i Bezpieczeństwa, data dostępu 28.07.2011
- + <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de011.htm>, data dostępu 28.07.2011
- + <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl006.htm>, data dostępu 25.07.2011
- + <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl007.htm> data dostępu 25.07.2011
- + <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl004.htm>, data dostępu 26.07.2011
- + <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sl001.htm>, data dostępu 26.07.2011
- + <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/si003.htm> data dostępu 25.07.2011
- + <http://www.eurofound.europa.eu/research/0296.htm> data dostępu 28.06.2011
- + <http://www.iaso.org/iotf/obesity/?map=adults>, data dostępu 25.07.2011
- + http://www.lago-projekt.de/projekt_lago/instrumente/index.html, data dostępu 15.07.2011

Małgorzata Czernecka, Patrycja Woszczyk

JAK SKUTECZNE SZKOLIĆ PRACOWNIKÓW DOJRZAŁYCH WIEKOWO?¹

Czy obserwujesz, że pracownicy 50+ mniej chętnie od innych grup uczestniczą w szkoleniach?

Czy wydaje Ci się, że szkolenia są nieefektywne?

Czy firmy szkoleniowe pytają o wiek uczestników?

Czy wiesz, jakie szkolenia będą szyte na miarę dla pracowników 50+?

¹ Fragment niniejszego rozdziału został zaprezentowany w "Personelu i Zarządzanie" nr 3 (264) 2012

+ Wprowadzenie

Głównym czynnikiem, dla którego ciągle szkolenie i rozwój pracowników stały się koniecznością, niezależnie od branży czy sektora rynku, są dynamiczne zmiany cywilizacyjne związane m.in. z postępowaniem technologicznym. Dla młodych pokoleń oczywistym jest, że zawodu nie zdobywa się raz na całe życie, a zmiana zarówno miejsc, jak i stanowisk pracy wpisana jest w ich przyszłą karierę. Rozwój, uczenie się nie jest już procesem, który przypisuje się tylko do wieku młodzieńczego – trwa nieustająco przez całe życie. Koniecznością staje się nie tylko ciągle nabywanie coraz to nowszej wiedzy i umiejętności, ale i nieustanna praca nad zmianą własnych postaw wobec zachodzących zmian, w tym redukcja oporu i obaw (Kołodziejczyk-Olczak 2008). Kluczowym staje się również angażowanie pracowników w proces własnego rozwoju i ciągle pobudzanie ich motywacji do nauki.

+ Czy 50+ rzeczywiście nie chcą się szkolić?

Z rozmów z pracownikami 50+ wynika, że pomijanie ich w działaniach rozwojowych powoduje, że czują się niedoceniani, niesprawiedliwie traktowani, odcięci od kompetencji potrzebnych do wykonania codziennych obowiązków. Z drugiej strony, część specjalistów HR z organizacji, w których szkolenia są ogólnodostępne, wskazuje, że w porównaniu z młodszymi rocznikami, osoby 50+ mniej chętnie z własnej inicjatywy zgłaszają swój udział w kursach. Postawa ta może wynikać z braku pewności siebie i niskiej samooceny. Załoga 50+ może obawiać się, że podczas szkolenia wyjdą na jaw ich niedostatki kompetencji lub wypadną gorzej niż młodsze roczniki. Pojawia się lęk przed ośmieszeniem. Tym samym szkolenie, będące okazją do rozwoju i poszerzenia kwalifikacji, staje się swojego rodzaju sprawdzianem, egzaminem, którego negatywny wynik przysłania całą resztę. Szkolenie może być także odbierane, jako dowód niedoceny kompetencji pracownika. Pracownicy mogą nie być zainteresowani tematyką szkolenia, co może być efektem złej diagnozy potrzeb szkoleniowych,

czy też braku informacji na temat treści poruszanych podczas zajęć. Osoby 50+ mogą mieć również złe doświadczenia z uczestnictwem w procesie szkoleniowym i odbierać udział w kursie jako proces stresujący, trudny, mało interesujący czy też niemający wpływu na ich efekty pracy. Część przedstawicieli pokolenia 50+ myśli, że są za starzy na naukę, będą zapominać i długo przyswajają nową wiedzę. Zdaniem Hanny Samson (2008) to stereotypy na temat pokolenia 45+ są najważniejszą barierą edukacyjną. Stereotypy na temat osób 50+ powodują, że pracodawcy niechętnie zatrudniają i inwestują w pracowników z tej grupy wiekowej. Z kolei pracownicy 50+ zaczynają wierzyć w swój brak zdolności do uczenia się i przystosowania się do zmian. W ten sposób dochodzi do swego rodzaju negatywnej spirali przyczyniającej się do powstania znacznych deficytów kompetencyjnych osób 50+ oraz sukcesywnego wykluczania ich z życia zawodowego, a także społecznego. Negatywny obraz osób 50+ jako uczniów bądź uczestników szkoleń powoduje niechęć do ich szkolenia, a także sprawia, że same osoby tracą motywację do dalszego rozwoju.

Efektywne szkolenie dla 50+

Poniżej zaprezentujemy kilka wskazówek, w jaki sposób realizować działania szkoleniowe w grupie pracowników 50+, aby były jak najbardziej efektywne:

1. Angażuj pracowników w proces planowania szkoleń

Jedną z zasad andragogiki (czyli nauki o uczeniu się dorosłych) mówi o tym, że dorośli osiągają lepsze efekty w procesie uczenia się, gdy przejmują odpowiedzialność za proces i to na każdym jego etapie: od momentu określania potrzeb, poprzez partycypację w tworzeniu programu szkolenia, po sam jego przebieg (Mikulski, Niemczyk 2011). Dorośli nie są zmotywowani do udziału w kursie, jeżeli mają poczucie, że został im narzucony bez jakichkolwiek konsultacji. Aby wspólnie zaplanować szkolenie, można wykorzystać w tym celu kontrakt o indywidualnym charakterze, który powinien być wypełniony przez pracownika i omówiony z trenerem. Kontrakt może

składać się z diagnozy potrzeb w zakresie kształcenia; określenia i nazwania celów; wybrania strategii uczenia się i zasobów, które będą potrzebne do wykorzystania; sporządzenia wykazu oczekiwanych osiągnięć oraz określenia sposobów weryfikacji wyników. Kontrakt może wyglądać w następujący sposób:

KONTRAKT UCZENIA SIĘ				
Imię:				
	Cele uczenia się	Strategie uczenia się i niezbędne zasoby	Wykaz oczekiwanych osiągnięć	Kryteria oceny osiągnięć
1				
2				
3				

Źródło: Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A., 2009: 246

Następnym krokiem jest wspólne przedyskutowanie kontraktu przez pracownika i trenera/doradcę pod kątem:

- jasności, zrozumiałości i możliwości realizacji zakładanych celów oraz ich ewentualnego uzupełnienia;
- doboru materiałów, metod i technik szkoleniowych;
- adekwatności oraz wiarygodności wyników do stawianych celów;
- oceny doboru kryteriów i środków zaproponowanych do ustalenia wyników i ewentualnego ich uzupełnienia (Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A., 2009: 248).



Pamiętaj, że

część pracowników może odczuwać obawę już przed samym braniem udziału w badaniu potrzeb szkoleniowych. Ich zdaniem wskazanie, że jakiś obszar kompetencji wymaga rozwoju, jest przyznaniem się do swoich słabości, a wiedza pochodząca z badania może być wykorzystana przeciwko nim i stać się pretekstem do zwolnienia. Dlatego ważne jest, aby w grupach pracowniczych, w których do tej pory nie prowadziło się tego typu inicjatyw, dokładnie wyjaśnić jaki jest cel badania i że wyniki mają posłużyć wyłącznie zaplanowaniu rozwoju pracowników. Ważne jest podejmowanie szczerych rozmów z pracownikami 50+, pokazywanie, że szkolenie to inwestycja w siebie, że rozwój jest możliwy w każdym wieku, a wsparcie wieloletnim doświadczeniem podczas zajęć jest bezcenne z punktu widzenia całej szkolonej grupy.

2. Przekazuj rzetelną informację o szkoleniu

Podczas rekrutacji osób na szkolenie niezwykle ważne jest odpowiednie przekazanie informacji na temat: programu i celu szkolenia, sposobu pracy, roli uczestników i trenera oraz efektów, których pracownicy mogą spodziewać się po zakończeniu kursu. Pracownicy lubią też wiedzieć, w jaki sposób ich kompetencje przełożą się na realizację celów organizacji. To krytyczny moment w całym procesie, gdyż buduje poczucie bezpieczeństwa i wpływa na poziom motywacji do nauki. Mów zatem, co uczestnik zyska ze szkolenia, jakie informacje mogą być dla niego przydatne.

Pomocne w tworzeniu pozytywnego nastawienia do szkolenia jest również wspieranie się opiniami innych osób z tej samej grupy wiekowej (można w tym celu wykorzystać informacje zawarte w ankietach ewaluacyjnych). W przypadku szkoleń rozwijających umiejętności psychospołeczne, należy szczegółowo wyjaśnić pracownikom 50+, czym są aktywne metody pracy

i jaka jest dokładnie tematyka warsztatu. Ma to na celu zmianę stereotypowego myślenia niektórych osób 50+ o pracy psychologa i tym samym obniżenie niepokoju, jaki się z tym wiąże.

3. Zawieraj kontrakt z grupą na początku szkolenia

Początkowe obawy związane z wzięciem udziału w szkoleniu można obniżyć zawierając kontrakt z grupą na początku szkolenia. Polega on na ustaleniu zbioru zasad pomiędzy uczestnikami i trenerem, jakie będą obowiązywać w czasie trwania zajęć, np.: nie oceniamy siebie nawzajem, nie krytykujemy, nie przerywamy, udział w ćwiczeniach jest dobrowolny itp. Wspólne ustalenie reguł podnosi poczucie bezpieczeństwa w grupie. Nie należy tym samym obawiać się, że pracownicy 50+ będą biernie uczestniczyć w szkoleniu – wręcz przeciwnie, po upewnieniu się, że udział w ćwiczeniach jest faktycznie dobrowolny, zwykle z tego prawa nie korzystają.

4. Przypomnij, jak efektywnie się uczyć

Niechęć do szkoleń może być również podyktowana długą przerwą w nauce, powielaniem stereotypu, że w pewnym wieku jest się za starym na naukę i nie podoła się przyswajaniu nowych umiejętności i wiedzy lub, że proces nabywania nowych kompetencji będzie przebiegał zbyt wolno. Istotne jest zatem pokazanie, jak prawidłowo i efektywnie należy się uczyć. Warto zorganizować w ramach szkolenia kurs: „uczenie, jak się uczyć” („learning how to learn”), który w zależności od potrzeb grupy może trwać godzinę lub cały dzień szkoleniowy, co jest szczególnie istotne dla osób, które mogą nie znać efektywnych metod uczenia się (np. z wykorzystaniem map myśli).

5. Odpowiednio dobieraj ćwiczenia i zadania

Ta zasada dotyczy wszystkich grup szkoleniowych, nie tylko złożonych z osób powyżej 50. roku życia. Dobór ćwiczeń powinien być zawsze podyktowany celami edukacyjnymi szkolenia, w tym odpowiednim stopniowaniem ich trudności, powiązaniem z realnie wykonywanymi zadaniami w miejscu pracy oraz fazą procesu grupowego, w jakiej znajduje się szkolona

grupa. Wszystkie te elementy można zaplanować przed szkoleniem. Ćwiczenia związane z prowadzeniem prezentacji czy demonstrowaniem swoich umiejętności na forum nie powinny być realizowane na początku procesu szkoleniowego, kiedy poziom bezpieczeństwa w grupie jest niski. Należy zadbać o to, aby najpierw uczestnicy ćwiczyli swoje umiejętności w parach, następnie w trzy- lub czteroosobowych grupach, aby później, np. w drugim dniu szkolenia, zaprezentować się szerszemu gronu osób. Ważne też, aby grupy szkoleniowe nie przekraczały 10 osób, gdyż ma to wpływ na efektywność procesu szkoleniowego.

6. Bazuj na wiedzy i doświadczeniu uczestników

Dla osób 50+ punktem wyjścia do zdobywania nowych wiadomości jest dotychczasowe doświadczenie i wiedza. Powinniśmy powiązać nowe treści z wiedzą osób szkolonych. W tym celu można wykorzystać metodę dyskusji wstępnej, ukierunkowanej na przypomnienie sobie sytuacji życiowych związanych z omawianym zagadnieniem. Należy również zdiagnozować posiadaną przez uczestników wiedzę na dany temat i ją ustrukturyzować.

7. Doceniaj aktywności podczas szkolenia

Ważnym elementem pracy trenera z osobami 50+ jest docenianie ich wiedzy i doświadczenia oraz pokazywanie, że jest to potężny kapitał, z którego mogą i powinni korzystać. Szkolenia bazujące na wykorzystaniu metod aktywnych stwarzają wiele takich możliwości, rzecz w tym, aby tak konstruować sytuacje ćwiczeniowe, aby grupa poczuła, że świetnie sobie radzi. To zachęca do dalszej aktywności i podejmowania ryzyka w dalszych etapach szkolenia.

8. Okazuj szacunek

9. Organizuj przekazywaną wiedzę

Minimalizuj przekazywanie wiedzy faktograficznej – osoby dojrzałe wiekowo preferują poszukiwanie znaczeń, powiązań, tworzenie nowych znaczeń na bazie już posiadanych umiejętności i wiedzy.

10. Pokazuj praktyczne zastosowanie nabytych kompetencji

Sukces szkoleniowy to połączenie teorii z praktyką. Pracownicy 50+ chcą zaobserwować związek treści nauczania z działaniami, jakie prowadzą na co dzień. Pokazuj zatem, jak można zastosować nabytą wiedzę, dawaj przykłady, w jaki sposób można wykorzystać teorię w praktyce.

11. Odpowiednio dobieraj grupę pod kątem wieku

Grupy szkoleniowe zróżnicowane wiekowo dają ogromne możliwości w kontekście zwiększenia efektywności procesu uczenia się – dobrze poprowadzone, osiągają bardzo dobre rezultaty w rozwoju wiedzy i umiejętności. Jeśli jednak do tej pory nie podejmowano inwestycji w pracowników 50+ w organizacji, należy w pierwszej kolejności rozważyć stworzenie grup homogenicznych ze względu na wiek. Ma to znaczenie szczególnie w początkowych fazach procesu szkoleniowego. Ta sama grupa wiekowa obniża poziom lęku związanego z porównywaniem się z pracownikami młodszymi (w domyśle lepszymi), zmniejsza obawy związane z ujawnieniem braków kompetencji oraz zachęca do otwartości i eksperymentowania z nabywaniem nowych umiejętności i zachowań.

12. Unikaj ćwiczeń związanych z ekspozycją społeczną

Szkolenie z perspektywy osób 50+ to sytuacja, w której może dojść do ujawnienia braków w ich kompetencjach, o które same siebie podejrzewają. Takie myślenie wywołuje lęk i opór, który jest silniejszy niż w innych grupach wiekowych i stanowi de facto jedyną i największą barierę edukacyjną. Warto np. omawiać początkowo pracę wszystkich uczestników podczas ćwiczenia grupowego.

13. Dawaj informację zwrotną

Uczestnicy 50+ chcą otrzymywać konstruktywną informację zwrotną, która określa poziom wykonania zadania i rezultat uczenia.

14. Dobierz trenera ze względu na wiek i posiadane kompetencje

Profesjonalny, doświadczony trener, niezależnie od tego, ile ma lat, będzie potrafił pracować z każdą grupą wiekową. W przypadku osób 50+ warto jednak rozważyć zatrudnienie trenera zbliżonego wiekowo do grupy, pomimo że dla celów merytorycznych szkolenia nie będzie to miało większego znaczenia. Żyjemy w czasach kultu młodości, z czym na co dzień muszą mierzyć się pracownicy 50+. Dlatego zamiast wystawiać ich na kolejną sytuację, w której dużo młodsza osoba uczy ich nowych rzeczy, lepiej zadbać o to, aby pierwsze szkolenia poprowadził dla nich ktoś, kogo mogą uznać za prawdziwy autorytet. I nie chodzi tutaj tylko o komfort psychiczny uczestników, ale i o wiarygodność przekazu, w którym mówimy, że jest miejsce na pracę i rozwój dla osób dojrzałych wiekowo w naszej organizacji, takich jak oni czy trener, który właśnie prowadzi z nimi zajęcia (Samson 2008).

15. Stwórz warunki umożliwiające refleksję

Uczestnicy 50+ oczekują podsumowania zajęć. Podsumowanie może przybrać formę dyskusji, umożliwiającej wymianę spostrzeżeń i przemyśleń kursantów na temat omawianych treści.

16. Zaplanuj działania poszkoleniowe

Bardzo ważne jest, aby pracownik wiedział, w jaki sposób ma zastosować zdobytą wiedzę i umiejętności na swoim stanowisku pracy. Podczas szkolenia powinien zostać ułożony plan w tym zakresie. Działania tego typu zwiększają poczucie odpowiedzialności u pracownika za efekty szkolenia i motywują do wdrażania najistotniejszych elementów szkolenia.



Pamiętaj, że

- + Pracownicy 50+ postrzegają siebie jako osoby dojrzałe i samodzielne
- + Pracownicy 50+ oczekują szacunku i kompetencji od osób prowadzących szkolenie
- + Pracownicy 50+ oczekują rzetelnej informacji zwrotnej na temat swoich postępów
- + Pracownicy 50+ nie lubią sformalizowanych warunków uczenia się
- + Pracownicy 50+ uczą się najszybciej i najefektywniej poprzez działanie
- + Pracownicy 50+ preferują zróżnicowane formy zadań, ćwiczeń i technik przekazywania wiedzy i umiejętności

Źródło: Danilewicz, Szczesna (2004)

Warunki skutecznego uczenia się pracowników 50+

- Pracownicy muszą posiadać motywację do nauki
- Pracownicy muszą mieć określone cele
- Pracownicy muszą otrzymywać informacje zwrotne o dokonywanych przez siebie postępach
- Pracownicy muszą odczuwać satysfakcję z nauki
- Metody stosowane podczas szkolenia powinny być zróżnicowane i dostosowane do omawianego zagadnienia
- Czas poświęcony na naukę oraz metody powinny być dostosowane do poziomu wiedzy pracowników

Szkolenia w praktyce – propozycja narzędzi



Aby wzmocnić efekty szkolenia warto porozmawiać z pracownikiem na temat obytego kursu. W tym celu przygotowaliśmy kwestionariusz do oceny szkolenia. **Scenariusz nie ma formuły zamkniętej. Zachęcamy do dostosowania jego ogólnej treści do specyfiki firmy.**

Scenariusz do oceny szkolenia

- Jak oceniasz szkolenie, w którym brałeś udział?
- Co najbardziej podobało Ci się w szkoleniu?
- Co stanowiło największą wadę szkolenia?
- Co można byłoby poprawić, aby szkolenie spełniło Twoje oczekiwania?
- Jak oceniasz pracę trenera?
- Jak oceniasz przydatność materiałów szkoleniowych?
- Jak oceniasz miejsce i warunki, w którym było realizowane szkolenie?
- Jaką wiedzę udało Ci się nabyć w ramach szkolenia, w którym brałeś udział?
- Jak oceniasz nabytą wiedzę?
- Jakie nowe umiejętności zdobyłeś dzięki szkoleniu?
- Jak oceniasz te umiejętności?
- W jakim stopniu nowo nabytą wiedzę i umiejętności będziesz mógł wykorzystać na swoim aktualnym stanowisku?
- W jakim stopniu nowo nabyte kompetencje wpływają na realizowane przez Ciebie zadania na Twoim aktualnym stanowisku?
- Jakie wsparcie jest Ci niezbędne, żebyś wiedzę wyniesioną ze szkolenia mógł wykorzystać na swoim aktualnym stanowisku?

Aby w pełni wykorzystać szkolenie możesz wprowadzić zasadę, że pracownicy, którzy odbyli szkolenie, przekazują wiedzę i umiejętności, które zdobyli tym osobom, które nie brały w nim udziału.

+ Podsumowanie

Przedstawione zasady nie wyczerpują całego katalogu, o których należy pamiętać podczas realizowania szkoleń dla pracowników 50+. Stanowią jednak pewną podstawę w procesie budowania ich poczucia bezpieczeństwa, zachęcania do podejmowania nowych aktywności i utrzymywania motywacji do dalszego rozwoju. Pamiętaj, że pracownicy 50+ to niezwykle grupa, która bywa niekiedy bardziej zmotywowana do pracy podczas szkolenia niż inne. Angażują się, bo mają świadomość, że jest to szczególna okazja dla nich do rozwoju, która może się już drugi raz nie powtórzyć. Doceniają fakt, że firma chce w nich inwestować i widzą z tego korzyści dla siebie. To wzmacnia ich poczucie własnej wartości i wiary w to, że mogą nadal się rozwijać zawodowo w swojej organizacji. Dzięki tym wszystkim zabiegom znika najważniejsza bariera – opór i lęk – a zostają ludzie, którzy posiadają już ogromną wiedzę, doświadczenie i mądrość życiową i... nadal chcą się uczyć.

+ Bibliografia

- + Danilewicz D., Szczesna A. (2004), *System szkoleń* [w:] Rostowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa
- + Knowles M. S., Holton E.F., Swanson R.A. (2009), *Edukacja dorosłych*. Podręcznik akademicki, PWN, Warszawa
- + Kołodziejczyk-Olczak I. (2008), *Szkolenia jako element rozwoju karier zawodowych pracowników po 45 roku życia* [w:] red. Urbaniak B., *Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków*, UNDP
- + Mikulski P., Niemczyk A. (2011), *Mechanizmy uczenia się. Czy neurobiologia może pomóc w rozwoju pracowników? Personel i Zarządzanie*, INFOR, nr 7/256
- + Samson H. (2008), *Bariery edukacyjne i metody ich pokonania wśród osób w wieku 45+* [w:] red. Urbaniak B., *Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków*, UNDP, Warszawa

Julita Milewska, Patrycja Woszczyk

OPÓR WOBEC ZMIAN - CZYLI JAK EFEKTYWNIIE WPROWADZAĆ ZMIANY¹

Czy myślisz, że pracownicy 50+ częściej opierają się zmianom?

Czy wprowadzając zmianę spotykasz opór pracowników?

Czy wprowadzając zmiany angażujesz w nie pracowników?

¹ Fragment niniejszego rozdziału został zaprezentowany w „Personelu i Zarządzanie” nr 11 (272) 2012, pod tytułem „Od oporu do aktywnej partycypacji”

+ Wprowadzenie

Organizacje, aby przetrwać, muszą ciągle adaptować się do zmian rynkowych, reagować na potrzeby klientów, tworzyć nowe produkty. Tego samego oczekuje się od pracowników – umiejętności dostosowania się do potrzeb firmy, szybkiego reagowania, bycia elastycznym i innowacyjnym, zapominania dotychczas obowiązujących standardów i uczenia się nowych kompetencji. Tymczasem wielu pracowników do zmian odnosi się z niechęcią, oporem. Pracownicy dojrzałego wieku otrzymują często etykietkę „niereformowalnych”, co powoduje, że są niechętnie zatrudniani, awansowani, pierwsi do zwolnienia. Menedżerowie, którzy są odpowiedzialni za wprowadzanie zmian i spotykają się z oporem pracowników tłumaczą tę postawę stwierdzeniami „ludzie nie lubią zmian”, „ludzie nie potrafią się dostosować”, „pracownicy są oporni” itp. Warto zastanowić się nad rzeczywistą genezą niechęci, zaplanować swoje działania i plan komunikacji z zespołem i poszczególnymi pracownikami. Im lepiej zrozumiemy mechanizm „oporu”, tym łatwiej zaplanujemy etapy wprowadzania zmian i efektywniej przeprowadzimy zespół czy poszczególnych pracowników przez zmianę. Okazuje się bowiem, że najczęstszym źródłem problemów jest nieodpowiednia komunikacja obu stron – kadry menedżerskiej z pracownikami.

+ Reakcje na zmianę

Wprowadzając zmiany nietrudno spotkać się z pracownikami, którzy niechętnie na nie zareagowali. Sprzeciw może być komunikowany w różny sposób. Zebraliśmy listę najpopularniejszych stwierdzeń przeciwników zmiany (rycina1).

Rycina 1. Dziesięć najpopularniejszych stwierdzeń przeciwników zmiany

Dlaczego mielibyśmy coś zmieniać? Robię tak od dwudziestu lat i było dobrze. Nikt się nie skarżył.

- Zawsze robiliśmy w ten sposób i nigdy nie było problemów.
- Zawsze taki/taka byłem/byłam i zawsze tak robiłem/robiłam.
- To śmieszne, że mamy teraz tak to robić. Nie widzę w tym sensu.
- Nie mam czasu, żeby teraz to wdrażać.
- To będzie nas dużo kosztowało?
- Czy firmę stać na takie rozwiązania?
- Tyle razy już próbowaliśmy coś zmieniać i się nie udawało. Wracaliśmy do starych schematów, rozwiązań.
- Jesteśmy na to rozwiązanie za mali/za duzi.
- Przed nami inni próbowali i w firmie mojej koleżanki to się nie sprawdziło.
- Przyszła nowa dyrekcja i wymyśla. Oni nie znają realiów.

Postawy wobec zmian

Obserwując zachowania pracowników i ich reakcję na zmiany można wyróżnić 5 kategorii osób, w zależności od tego, jak szybko je przyswajają. Wśród naszych podwładnych możemy znaleźć (Kožusznik 2005: 131-132):

Innowatorów – entuzjaści zmian, pionierzy, otwarci na wszelkie nowinki, często sami inicjują zmiany;

Wcześniej przyswajających – chętnie podążają za innowatorami, ale mają mniejszy entuzjazm. Łatwo przyswajają zmiany;

Wczesną większość – pracownicy, którzy niezbyt chętnie, ale nadążają za zmianami. Naśladują osoby, które wprowadziły zmiany;

Późną większość – pracownicy, którzy przyswajają zmiany wtedy, kiedy inni wprowadzili zmiany i na dodatek odnieśli sukcesy;

Maruderów – przedstawiciele załogi, którym przełamywanie własnych oporów przychodzi z dużym wysiłkiem, są niechętni zmianom i wprowadzają je wtedy, kiedy naprawdę muszą.

Pamiętajmy jednak o tym, że ludzie rzadko akceptują zmiany bez narzekań, niezadowolenia i komentarzy, nawet jeżeli ich sytuacja zmieni się na lepsze. Najlepiej przyjąć, że opór jest czymś naturalnym i aby go przezwyciężyć należy zrozumieć jego przyczyny.

Rycina 2. Powody, dla których ludzie się nie zmieniają

- Nie mają lub dostają okrojone informacje zwrotne na temat efektów pracy;
- Nie rozumieją zmian, nie słuchają;
- Boją się przyznać do błędów, braków, swojej niekompetencji;
- Nie przyjmują krytyki;
- Nie wierzą w dobre intencje innych;
- Mają poczucie, że próbuje się ich stawiać do kąta, jak dzieci;
- Brakuje im wsparcia;
- Nie mają bodźców do zmian;
- Obawiają się odpowiedzialności;
- Nagradza ich się za brak zmian w zachowaniu, kompetencjach itp.;
- Nie chcą ponosić kosztów w postaci straconego czasu i energii;
- Nie mają jasności co do korzyści;
- Nie mają wiedzy, jaki będzie rezultat zmiany;

- Brakuje im sukcesów;
- Obawiają się porażki;
- Nie mają możliwości praktyki i odpowiednich wzorców;
- Uważają, że pracują dobrze i nie muszą nic zmieniać;
- Są zbyt zajęci;
- Brakuje im odwagi;
- Inni członkowie zespołu nie pozwalają im na zmiany;
- Boją się, że będą popełniać błędy;
- Boją się, że ich pozycja w organizacji ulegnie zachwianiu;
- Żywią przekonanie, że mają prawo się nie zmieniać;
- Obawiają się, że zmiany mogą zagrozić ich wizerunkowi;
- Czują się zastraszeni;
- Są pod presją środowiska;
- Mają poczucie niskiej wartości;
- Nie wierzą w swoje możliwości
- Zmiany narzucane są im z zewnątrz;
- Nie mają wiedzy, co dokładnie ma się zmienić.

Prawdziwe przyczyny oporu

Opór wobec zmian wynika m.in. ze strachu, braku pewności, czemu te zmiany służą, niedoinformowania, czy też niskiej identyfikacji z organizacją. Zmiana może powodować w pracowniku poczucie straty i zagrożenia. Sytuacja zmiany może wywoływać u pracowników lęk przed: zmniejszeniem zarobków, wysokości premii, zmianą godzin pracy, utratą cenionych więzi społecznych, krytyką, zmniejszeniem poczucia sensu pracy w firmie (Kozusznik 2005: 129). Pracownikom trudno jest porzucić zachowania rutynowe, bo dają one pewność, stabilność, poczucie bezpieczeństwa. „Oponenci” bardzo chętnie powołują się na dotychczasową praktykę, ponieważ ją znają i mają do niej zaufanie. Pracownicy działając w dobrze znanych ramach wie-

dzą, czego od nich się oczekuje i jak spełnić te oczekiwania. „Podążanie za zmianą” wymaga bowiem od członków załogi nauczenia się nowych metod i reguł pracy, co powoduje, że niejako ponownie należy udowodniać swoją wartość, kompetencje, przydatność dla organizacji. Nowe, często rewolucyjne rozwiązania, mogą oznaczać perspektywę niepowodzenia i pozostania w tyle za współpracownikami. Dodatkowo, zmiana w strukturach, technologii czy innych procesach pociąga ewolucję relacji między pracownikami oraz pozycji zajmowanej w firmie. Dla pracowników tego typu sytuacja oznacza wielką niewiadomą, po której trudno przewidzieć, jaka będzie „ich” firma i jaką rolę będą w niej pełnić. Dodatkowo może pojawić się strach przed zwolnieniem, ponieważ zmiany nierzadko wiążą się z ograniczeniem liczby pracowników. Poza tym część załogi pamięta wcześniejsze reorganizacje i wie, jaki był efekt wprowadzonych udoskonaleń dla firmy czy poszczególnych pracowników. Negatywne doświadczenia w tym zakresie wywołują lęk i potęgują opór.

Opór może być zatem konsekwencją:

- **Nawyków** – lubimy pracować w znanych warunkach, nie przepadamy za zmianami swoich przyzwyczajzeń;
- **Niezrozumienia** – pracownicy mogą nie rozumieć co oznacza zmiana i myślą, że na niej stracą;
- **Zagrożenia własnych interesów** – mamy tendencję do doszukiwania się w zmianie negatywnych konsekwencji;
- **Plotek** – zmiany są często poprzedzane nieprawdziwymi, negatywnymi informacjami, zbudowanymi na bazie szczątkowej wiedzy.
- **Braku zaangażowania** – zmiany są narzucane pracownikom, bez angażowania ich w proces zmian.

+ Fazy oporu wobec zmian

Opór i negatywne reakcje wobec zmian mogą przejść przez sześć faz (Rampersad 2004):

1. **FAZĘ PASYWNA** – pracownicy są informowani o nowych planach, rozwiązaniach, procedurach itp., reagują niepewnie i z rezerwą.
2. **FAZĘ PRZECZENIA** – pracownicy są sceptyczni i zaprzeczają potrzebie zmian.
3. **FAZĘ ZŁOŚCI** – jeśli plan jest wdrażany, pracownicy reagują złością.
4. **FAZĘ NEGOCJACJI** – pracownicy opierający się próbują osiągnąć kompromis poprzez minimalizowanie propozycji i akceptując częściowo plany.
5. **FAZĘ DEPRESJI** – ponieważ konieczne jest wdrożenie całego planu, pracownicy muszą zgodzić się na wszystkie zmiany. Efektem może być bierność, apatia.
6. **FAZĘ AKCEPTACJI** – zmiany stają się częścią standardowych procedur. Mogą pojawić się komentarze: „Rzeczywiście, to działa. Powinniśmy wcześniej tak zrobić”.

Rozpoznanie poszczególnych faz pomaga w przygotowaniu strategii działania. Większość pracowników do zrozumienia i zaakceptowania zmian potrzebuje uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

- Co dla mnie oznacza ta zmiana?
- Co oznacza ta zmiana dla organizacji?
- Jakie będą konsekwencje dla moich współpracowników?
- Czy istnieją jakieś inne opcje, rozwiązania?

- Jeśli będę musiał pracować inaczej, czy podołam?
- Czy dam radę nabyć nowe umiejętności?
- Czy w związku ze zmianami będę musiał/musiła coś poświęcić?
- Czy podejmowane działania są właściwe?
- Czy firma nie chce wprowadzić zmian moim kosztem?

Przygotowując się do informowania pracowników o zmianach warto uwzględnić w swoim wystąpieniu odpowiedzi na przedstawione wątpliwości. Należy dać szansę pracownikom na zadawanie pytań. Błędem jest informowanie jedynie o celu, bez podania przyczyn, zagłębiania się w szczegóły, przedstawienia, jak teraz będzie przebiegała praca. Załódze należy wskazać jasny kierunek, jak zadania danego zespołu, obowiązki pracownika będą przekładać się na realizację celów przedsiębiorstwa. Kluczem jest zatem odpowiednia komunikacja (rycina 3), danie jasnego, wyraźnego przekazu. Dodatkowo, informacja o zmianach powinna być stale przypomniana, powtarzana. Strategię wprowadzenia zmiany powinni znać i rozumieć wszyscy członkowie załogi, ponieważ wtedy jest ona świadomie wdrażana. Rolą menedżera powinno być stworzenie takiego otoczenia i atmosfery, która zachęci załogę do wdrożenia zmian. Aby przeprowadzić pracowników przez zmianę powinniśmy skupić się na redukowaniu lęku. Warto, aby załoga aktywnie uczestniczyła nie tylko w procesie wdrażania zmiany, ale również w tworzeniu wizji i strategii zmiany.

Rycina 3. Działania podejmowane w celu eliminacji strachu i nieufności wobec zmian

- Przedstawienie sytuacji przedsiębiorstwa;
- Informowanie pracowników, jakie zmiany ich czekają, kiedy i jak długo będą trwały;
- Wyjaśnienie, dlaczego podjęto takie a nie inne działania;
- Prowadzenie rozmów osobiście;

- Nie dawanie zbyt wielu informacji naraz – pracownicy potrzebują czasu, aby się z nimi oswoić;
- Argumentowanie przedstawionych propozycji;
- Informowanie pracowników o korzyściach płynących ze zmian;
- Przedstawienie sposobu osiągnięcia zamierzonego stanu;
- Otoczenie szczególną opieką pracowników sprzeciwiającym się zmianom – odpowiedzenie szczegółowo na wszystkie ich pytania;
- Dostrzeganie problemów pracowników, które wiążą się z wprowadzeniem zmian;
- Dawanie pracownikom możliwości wpływania na to, co się dzieje w organizacji.

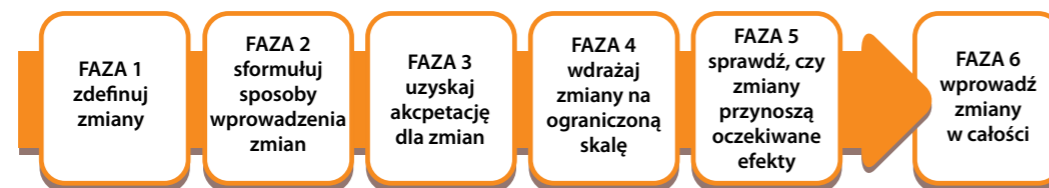
Mogą jednak zdarzyć się sytuacje, w których próby angażowania pracowników w proces zmian, otwarta komunikacja ze strony kadry zarządzającej nie zmniejszają oporu. W takich warunkach lider może sprowokować kryzys lub quasi-kryzys, który przyczyni się do przełamania oporu wobec zmian. Celem tego podejścia jest sprawienie, aby załoga poczuła się niezadowolona z zaistniałej sytuacji i zmotywowana do nowego zachowania, porzucenia rutyny, wypróbowania nowych rozwiązań. Taki efekt można osiągnąć dzięki:

- poinformowaniu pracowników o sytuacji w firmie na tle konkurencji;
- pokazaniu dobrych praktyk w obszarach, które podlegają zmianie;
- pokazywaniu pracownikom przyszłych szans;
- skorzystaniu z pomocy zewnętrznych konsultantów.

Kolejnym sposobem na przeciwdziałanie oporowi wobec zmiany jest jej podzielenie na mniejsze etapy. Wprowadzenie zmian w części przedsiębiorstwa lub do wybranych aspektów funkcjonowania firmy czy pracy, co daje możliwość pokazania efektów wdrażanych rozwiązań. Dzięki temu opór pracowników może okazać się mniejszy. Zmiany realizowane metodą małych kroków mają większe szanse powodzenia.

+ Etapy wprowadzania zmian w organizacji

Aby zmiany miały charakter trwały warto oprzeć się na modelu, który ułatwia ich realizację (rycina 4).



Źródło: opracowanie własne HRP na podstawie H.K. Rampersad 2004, Kompleksowa Karta Wyników, Warszawa

Model składa się z sześciu faz. W pierwszej należy stworzyć zespół, który będzie odpowiedzialny za wprowadzenie usprawnień. Na tym etapie tworzony jest opis, następuje sprecyzowanie koniecznych zmian, zastanowienie się nad możliwymi przyczynami problemów związanych zarówno z odbiorem wdrażanych rozwiązań przez pracowników, jak i trudności w ich wdrażaniu. W tej fazie powinny zostać sformułowane cele zmian i sposób ich monitorowania oraz wizja i granica zmiany.

W kolejnym etapie należy zastanowić się nad sposobami realizacji zmian, zdefiniować ich konsekwencje oraz ocenić koszty związane z przedsięwzięciem. Kolejnym krokiem jest uzyskanie akceptacji dla zmian. Bardzo istotna jest już wspomniana komunikacja – informowanie załogi o przedsięwzięciu, omówienie korzyści z wprowadzenia rozwiązań. Nie należy ignorować,

zamykać się na oponentów – niezmiernie ważne jest ich wysłuchanie, zastanowienie się nad ich sytuacją. Poznanie spojrzenia przeciwników zmiany bardzo często pomaga w uzyskaniu dodatkowego spojrzenia na cały proces. Dodatkowo, poznanie lęków i obaw pozwala odpowiedzieć na wątpliwości, pytania załogi. Czasami jednak zdarza się, że w grupie znajdują się jednostki negatywnie działające na morale pracowników, wobec których żadne działania nie przynoszą oczekiwanego skutku i trzeba podjąć decyzję o ich usunięciu. Po przeprowadzeniu fazy trzeciej weryfikujemy, czy:

- kadra zarządzająca ma wolę wdrażania zmian;
- kierownicy poradzą sobie z wdrożeniem zmian;
- zaplanowano rozwój nowych kompetencji u pracowników;
- udało się wszystkim wytłumaczyć ideę zmian i przedstawiono wszystkim korzyści ze zmian;
- rozważono argumenty za i przeciw zmianom, załoga wie, co musi ulec zmianie, został opracowany plan definiujący etapy wdrożenia zmian;
- poświęcono wystarczająco dużo uwagi pracownikom, którzy sądzą, że zmiany są dla nich niekorzystne;
- wyeliminowano strach i nieufność pracowników wobec zmian;
- jaka liczba pracowników akceptuje zmiany.

W przypadku negatywnej weryfikacji któregoś z wymienionych aspektów należy wprowadzić działania korygujące.

W czwartej fazie wprowadzone są zmiany na ograniczoną skalę, kiedy testowane są rozwiązania i, w razie potrzeby, opracowywane szkolenia dla rozwoju kompetencji pracowników. Wśród załogi bardzo często pojawia się obawa, czy poradzą sobie z nowymi obowiązkami. Istotne jest zatem zadbanie o szkolenia z nowej wiedzy, umiejętności, które pomogą zaadaptować się do zmian.

tować się do zmian i dostarczą realnych narzędzi do łatwiejszego wykonywania nowych, zmienionych obowiązków. Poza tym istotne jest, aby nagradzać tych, którzy osiągają wyniki i stosować pozapłacowe metody motywowania, takie jak docenienie wysiłku załogi, danie spersonalizowanej pozytywnej informacji zwrotnej. Warto pamiętać, że pracownicy, którzy próbują modyfikować swoje zachowania muszą się mocno kontrolować, skupiać się, co powoduje dodatkowe zmęczenie. Dlatego tak istotne jest wspieranie zaangażowania kadr. Tym bardziej, że sfera związana z motywowaniem ciągle należy do obszarów zaniedbywanych przez polskich menedżerów. Brak motywowania ze strony przełożonego połączony z sytuacją niepewności wobec zmian znacznie utrudnia proces ich wprowadzania.

Pracownicy identyfikują się ze zmianami, jeśli mogą na nie wpływać – dlatego warto dać załodze „prawo własności” do procesów, za które jest odpowiedzialna.

Następny etap wiąże się z weryfikacją, czy rozwiązania przynoszą pożądane efekty, a cele zostały osiągnięte. Rezultaty zmian powinny zostać skonfrontowane z założonymi celami, a interesariusze poinformowani o efektach. Ostatni z etapów to wprowadzanie zmian na szerszą skalę – one także powinny wiązać się z kampanią informacyjną, szkoleniami, nagradzaniem pracowników zaangażowanych w proces, uzyskujących dobre wyniki. Istotne jest monitorowanie zmian, przekazywanie informacji zwrotnej o procesie.

⊕ Case - jak przeprowadzić przez zmianę pracownika?

Mówiąc o oporze wobec zmian myślimy najczęściej o sprzeciwie wobec procesów, które dzieją się w firmie. Nic bardziej mylnego. Pracownicy opierają się zmianom wobec dotychczasowych sposobów myślenia, działania w organizacji. Zmiana wymaga bowiem przełamania własnych barier, schematów postępowania i myślenia. Akceptacja i utożsamienie się z nowymi sposobami funkcjonowania w firmie wymaga przejścia przez trzy fazy. W pierwszej pracownicy

bronią swoich dotychczasowych ram postępowania, często krytykują zmiany, oczekują informacji, dlaczego zmiany zostają wprowadzone, co mają przynieść, jakie będą konsekwencje jeśli zmiana nie zajdzie. Pracownicy zastanawiają się, co stracą dzięki zmianie. Menedżer powinien odpowiedzieć na lęki i wątpliwości pracowników. W tej fazie rozpoczyna się proces „żegnania się” z dotychczasowymi schematami działania, czemu towarzyszy niejednokrotnie stres, lęk i frustracja. W kolejnej fazie istotne jest zachęcanie pracowników do próbowania, testowania nowych rozwiązań. Przełożony powinien nagradzać za podjęty wysiłek i próby wykorzystania nowych schematów działania. Dużą uwagę należy poświęcić osobom, które czują się zagubione, zniechęcone i zdemotywowane. Rolą lidera jest wyjaśnienie wątpliwości pracownika, jeszcze raz nakreślenie celu, drogi do jej osiągnięcia oraz korzyści z wprowadzonej zmiany. Część pracowników na tym etapie ujawni swoją innowacyjność, kreatywność. Jeśli pierwsze dwie fazy zostaną pomyślnie zakończone dla pracownika, nowe sposoby działania stają się codziennością, normą. Pracownicy powinni mieć możliwość ćwiczenia nowych sposobów działań, wykorzystywania kompetencji. Za zmianami w pracownikach powinny nadążać procedury w organizacji.

W kierunku samodoskonalenia – efektywne planowanie zmiany

Chcielibyśmy zaproponować Ci wykorzystanie kwestionariusza do autodiagnozy, który ułatwi Ci przeprowadzenia pracownika przez zmianę. Poznasz dzięki niemu, w jaki sposób dotychczas komunikowałeś zmianę, jak radziłeś sobie z oporem pracowników i planowałeś proces zmian. Kwestionariusz umożliwi Ci zatem diagnozę Twoich mocnych stron i obszarów do rozwoju w zakresie „walki z oporem pracowników”.

+ Kwestionariusz autodiagnozy – jak przeprowadzam przez zmianę swoich pracowników.

Przed zakomunikowaniem zmiany pracownikowi:	TAK	NIE
Określam wizję zmiany i definiuję jej cele
Sporządzam roboczy plan wprowadzenia zmiany
Określam korzyści dla firmy z wprowadzonej zmiany
Określam korzyści dla pracownika z wprowadzonej zmiany
Określam tempo zmiany
Analizuję, w jaki sposób pracownik może zareagować na zmianę
Opracowuję działania pomagające pracownikowi przejście przez zmianę (np. szkolenia)
Ustaliam, co będzie świadczyło o wprowadzaniu zmiany

W trakcie rozmowy o zmianach:	TAK	NIE
Informuję pracownika, jakie zmiany go czekają, z czym będą się wiązały
Wyjaśniam, dlaczego zmiany są konieczne
Przedstawiam korzyści ze zmiany
Pokazuję możliwy sposób osiągnięcia celu
Zachęcam pracownika do przedstawienia własnego sposobu osiągnięcia celu
Odpowiadam na lęki, wątpliwości pracownika
Wykazuję zrozumienie dla wątpliwości, obaw przed zmianą
Wspólnie z pracownikiem opracowuję plan wprowadzenia zmian i określam niezbędne wsparcie

Upewniam się, że pracownik zrozumiał zmianę
Podczas wprowadzania zmiany:	TAK	NIE
Nagradzam za próby wprowadzenia zmiany
Daję czas i możliwość przećwiczenia nowych kompetencji, wzorców, schematów postępowania
Daję pełną informację zwrotną na temat efektów pracy
Daję przyzwolenie na błędy
Monitoruję efekty zmiany
Na bieżąco rozwiązuję sytuacje problematyczne
RAZEM:

Podsumowanie

Proces wprowadzania zmian powinien być dobrze przemyślany i zaplanowany, nie należy w nim zapominać o czynniku ludzkim. Zaangażowanie załogi w ten proces zwiększy prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych efektów. Naturalną reakcją wobec tego, co nieznanne, niewiadome jest zwykle opór, dlatego warto wiedzieć i odpowiednio przygotować się na reakcje załogi i problemy z przyswojeniem sobie nowych rozwiązań. Pamiętając o zachowaniu kilku zasad, jak stopniowe wdrażanie rozwiązań, wyjaśnianie celu, przyczyn i przewidywanych konsekwencji nowych działań, a także wsparcie przełożonego pracowników w tym procesie, osiągniemy oczekiwane efekty.

Bibliografia

- + Rampersad H.K. (2004), Kompleksowa Karta Wyników, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa
- + Kożusznik B. (2005), Kierowanie zespołem pracowniczym, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Jakub Stempień

DEZAKTYWIZACJA ZAWODOWA I PRZEJŚCIE NA EMERYTURĘ

Czy Twoja firma byłaby zainteresowana kontynuowaniem współpracy z pracownikami, którzy osiągnęli wiek emerytalny?

Czy uważasz, że emerytura to dla niektórych osób powód do stresów i obaw?

Czy w Twojej firmie występuje problem z płynnym przekazywaniem obowiązków nowym pracownikom przez osoby przechodzące na emeryturę?

+ Wprowadzenie

Praca jest bardzo istotną częścią życia każdego człowieka. Spędzamy w niej niemal co trzecią godzinę naszego dorosłego życia. Praca jest dla nas także źródłem ważnych wartości, a tylko nieliczni mogą powiedzieć, że pracują wyłącznie dla pieniędzy i nie osiągają dzięki pracy żadnych innych korzyści. Socjologowie są zgodni, że praca daje poczucie własnej wartości (dzięki ważności wykonywanych zadań, odpowiedzialności, zajmowanemu stanowisku, uzyskiwanemu wysokiemu wynagrodzeniu itp.). Zapewnia też poczucie przynależności (do zespołu, firmy, branży) i samorealizacji. Praca oferuje wreszcie możliwość nawiązywania znajomości, a także rozwijania swoich umiejętności (nie tylko zawodowych). Zapewnia poczucie bezpieczeństwa (materialnego) i ładu („uporządkowanie życia” według rytmu dnia pracującego i tygodnia pracy).

Dzięki pracy rośnie w nas poczucie sensu życia i motywacja do działania.

Emerytura oznaczać może zagrożenie dla tych wszystkich wartości i nierzadko wiąże się z poważnym stresem. Amerykanie mówią nawet o *retirement stress*. **Można wskazać szereg czynników odpowiedzialnych za negatywne emocje, wiążące się z przejściem na emeryturę.** Są to między innymi:

- postrzeganie siebie jako osoby niepotrzebnej i bezwartościowej,
- zanikanie umiejętności nabytych podczas aktywności zawodowej,
- postrzegana bezużyteczność kwalifikacji zawodowych,
- ograniczenie kontaktów społecznych i towarzyskich,
- pogorszenie sytuacji materialnej,
- obniżenie statusu społecznego (bycie emerytem jest postrzegane jako „gorsze” wobec bycia pracownikiem, w tym zwłaszcza pracownikiem na relatywnie wysokim stanowisku).

W obecnych czasach firmy identyfikujące się ze strategią **Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Corporate Social Responsibility)** podejmują wysiłki, aby opuszczanie rynku pracy przez pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego miało cechy zorganizowanego i przemyślanego procesu. Powinien on pozwolić tym osobom na ograniczenie stresu emerytalnego i odpowiednie zaplanowanie swojej emerytury. **Przy okazji firmy mogą się zastanowić, czy z niektórymi z tych pracowników nie warto byłoby kontynuować kooperacji i w dalszym ciągu korzystać z ich potencjału, doświadczenia i kontaktów biznesowych?**



W 1967 roku dwóch psychiatrów – Thomas Holmes i Richard Rahe z Washington University, przedstawiło koncepcję stresu, bazującą na pojęciu stresora. Holmes i Rahe opracowali skalę 43 wydarzeń życiowych, powodujących stres. Na szczycie tej listy – jako wydarzenie najbardziej traumatyczne – znalazła się śmierć współmałżonka. Przejście na emeryturę zamykało „pierwszą dziesiątkę”, lokując się zaraz po: zwolnieniu z pracy, zawarciu małżeństwa, pobycie w więzieniu, rozwodzie i separacji. Mniej stresujące od emerytury okazały się natomiast między innymi następujące fakty: choroba w rodzinie, śmierć bliskiego przyjaciela, ciąża i powiększenie rodziny, wiadomość o konieczności zwrotu większego długu lub pożyczki oraz opuszczenie przez dzieci domu rodzinnego.

+ Emerytura – krótka historia i prognozy

Emerytura jest pojęciem, które ma stosunkowo krótką historię. Początkowo emerytury otrzymywali w zasadzie tylko zawodowi żołnierze odchodzący ze służby (rozwiązanie to znano już w starożytnym Rzymie). System emerytur niemilitarnych powstał dopiero w XIX wieku. Wcześniej ludzie musieli sami oszczędzać na „stare lata” lub liczyć na opiekę i utrzymanie ze strony swoich dzieci. Funkcjonował też system zapomóg i wsparcia ze strony organizacji dobroczynnych.

Wprowadzony w 1880 roku przez Otto von Bismarcka system zabezpieczenia społecznego zakładał gwarantowaną przez państwo emeryturę dla wszystkich ubezpieczonych pracowników, którzy ukończyli 70 lat. System był finansowany ze składek, które były potrącane z pensji. Warto pamiętać, że w czasach Bismarcka średnia długość życia wynosiła 45 lat, a to oznacza, że tylko nieliczni dożywali emerytury, zaś statusem emeryta „cieszyli się” na ogół krótko.

Na przestrzeni lat zmieniało się postrzeganie odejścia na emeryturę. W latach 40. i 50. ubiegłego wieku emerytura była postrzegana jako czas odpoczynku. Do lat 70. uważano ją za nagrodę, natomiast od lat 80. ukształtowało się przekonanie, że okres finansowany przez państwo na zakończenie życia zawodowego jest prawem przysługującym każdemu pracownikowi (The Future of Retirement: What People Want? 2006: 4). Z tego podejścia wyrosła tendencja do coraz wcześniejszego odchodzenia z rynku pracy na emeryturę.

Trendowi temu od lat 90. w Europie przeciwstawiany jest odwrotny kierunek działań, nastawiony na zatrzymywanie pracowników na rynku pracy. Badania OECD prowadzone w krajach członkowskich pokazują, że 59% osób po 50. roku życia zamierza pracować również po osiągnięciu wieku emerytalnego (Heywood, Siebert 2009: 1). Z kolei w Niemczech tendencję tę odnotowano u 47% aktywnych zawodowo (Dittrich, Busch, Micheel 2011: 3). Także perspektywa amerykańska pokazuje wzrost popularności wydłużania aktywności zawodowej poza granicę wieku emerytalnego jako jeden ze skutków zmiany postaw wobec planowania przyszłości finansowej (Retirement Attitudes. Part II (...) 2010: 1). Proces przemian emerytury i statusu emeryta – w pewnym uproszczeniu – obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Emeryci i emerytury od XIX do XXI wieku.



Źródło: opracowanie własne HRP



The World Factbook podaje, że w 2007 roku średnia oczekiwana długość życia na świecie wynosiła prawie 66 lat. Dla kobiet wartość ta była o prawie dwa lata wyższa; dla mężczyzn – o dwa lata niższa. Krajem, w którym żyje się najdłużej jest Andora (83,5 roku); najkrócej – Suazi w Afryce Południowej (32 lata!). Szacuje się, że 43% mieszkańców jest tam zarażonych wirusem HIV. Oczekiwana długość życia dla Polski wynosiła w 2007 roku 75 lat (79 lat dla kobiet i 71 lat dla mężczyzn). Oznacza to, że w Polsce – przy dzisiejszych rozwiązaniach prawnych – kobiety przebywałyby w przyszłości na emeryturze średnio 19 lat, a mężczyźni – 6 lat. Polska zajmuje 54. miejsce pod względem długości życia (na 191 analizowanych krajów).

Najprawdopodobniej wiek XXI będzie się odznaczał dalszym podnoszeniem się poziomu zdrowia społeczeństw. Przyniesie to następujące rezultaty:

- wydłużenie życia (a więc i okresu, w którym jest się emerytem),
- poprawę kondycji psychofizycznej seniorów, co pozwoli im na dłuższą aktywność zawodową,
- podniesienie możliwości aktywnego spędzania czasu wolnego przez seniorów (np. w podróżach).

Zarazem proces starzenia się społeczeństw będzie oznaczać, że zobowiązania do wypłacania świadczeń emerytalnych w odpowiedniej wysokości mogą być bardzo ciężkie do zrealizowania.

Prawdopodobne jest, że aby utrzymać swój poziom życia i dobrobytu, wielu emerytów będzie musiało dorabiać do swojej emerytury.



CIEKAWOSTKA

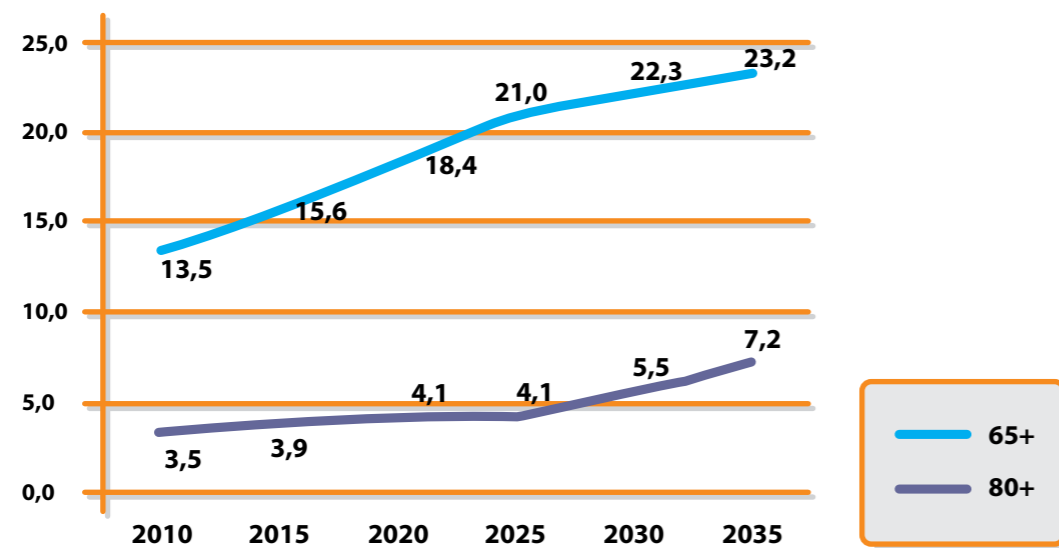
Z badań CBOS wynika, że w 2010 roku aż 70% dorosłych Polaków uważało, że ich przyszła emerytura z ZUS i OFE nie będzie wystarczająca (Badora 2010). Ponadto, w 2008 roku 46% obywateli przewidywało, że w przyszłości, np. za 15 lat, wysokość emerytury w stosunku do zarobków będzie mniejsza niż obecnie. Relatywnego wzrostu emerytur spodziewało się wówczas tylko 15% respondentów (Roguska 2008). W tym czasie aż 64% Polaków było niezadowolonych ze sposobu, w jaki w naszym kraju funkcjonuje system ubezpieczeń emerytalnych (Roguska 2008).

Zatrudnianie emerytów – wybór czy konieczność? +

Obecnie zatrudnianie emerytów wciąż pozostaje kwestią wyboru, a więc autonomicznej decyzji firmy. Można zauważyć, że coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na zatrzymanie pracowników osiągających wiek emerytalny. Doceniają one wymierne korzyści, płynące z zatrudniania i utrzymywania w pracy osób w zaawansowanym wieku. Okazuje się bowiem, że starsi pracownicy:

- mają silniejszy etos pracy (są skrupulatni, identyfikują się z firmą i branżą itp.);
- utrzymują lepsze relacje interpersonalne;
- odznaczają się większą frekwencją w pracy;
- są lojalni (jest mało prawdopodobne, aby niespodziewanie podjęli decyzję o odejściu z pracy);
- mogą być cennym ogniwem w transferze wiedzy i umiejętności do młodszych pracowników;
- rzadziej padają ofiarą uzależnień,
- rzadziej i w mniejszym stopniu korzystają z dostępnych świadczeń socjalnych;
- chorują tak samo często jak ich młodszy koledzy (z niektórych badań wynika wręcz, że osoby starsze chorują rzadziej!);
- rzadziej ulegają wypadkom w pracy, choć należy przyznać, że wypadki te mają poważniejsze konsekwencje dla ich zdrowia niż w przypadku młodszych pracowników (Laguzza-Boosman 2008: 9-10; Spoehr, Barnett, Parnis 2009: 30).

Wykres 1. Prognozowany odsetek ludności w wieku poprodukcyjnym w Polsce (do 2035 roku)



Źródło: Prognoza ludności na lata 2008–2035 – GUS 2009

Jak zasygnalizowano w rozdziale 2, prognozy demograficzne wskazują, że proces „starzenia się” społeczeństwa będzie postępować. Zgodnie z opracowaną przez Główny Urząd Statystyczny Prognozą ludności na lata 2008-2035, odsetek osób w wieku 65+ powinien zwiększyć się z 13,5% w 2010 roku do 23,2% w 2035 roku. **To zaś oznacza, że w nadchodzących latach zatrudnianie osób starszych będzie dla wielu firm rzeczywistą koniecznością, bo brakować będzie chętnych do pracy w młodszym wieku.**

Pamiętaj, że w nadchodzących latach starzeć będą się nie tylko pracownicy, ale i klienci firm. Ci zaś będą preferowali obsługę sprawowaną przez osoby będące w wieku zbliżonym do własnego.

Firma wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym

Jeśli w Twojej firmie są zatrudnione osoby, które zbliżają się do osiągnięcia wieku emerytalnego, zastanów się, jakie działania powinny zostać podjęte, aby nie utracić potencjału i wiedzy tych pracowników. Możesz starać się zatrzymać te osoby w firmie albo ograniczyć się do zachowania kontaktów, wiedzy, doświadczenia i sposobów działania wypracowanych przez tych ludzi. **W każdym z tych przypadków potrzebny będzie Ci odpowiedni plan działania.** Musisz też wiedzieć, w jakich formach możliwa jest współpraca z osobami, które osiągnęły wiek emerytalny i w jaki sposób można je zachęcić do pozostania w firmie.

Analizując literaturę przedmiotu pod kątem strategii zatrzymywania pracowników na rynku pracy, wyraźnie widać, że stosowane schematy obejmują działania z różnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi. Kompleksowe programy, wykorzystujące różne elementy zarządzania wiekiem wobec zaawansowanych wiekowo grup pracowników są potrzebne ze względu na złożoność i wieloaspektowość zjawiska. Wymienia się następujące obszary działań:

- oferowanie zmodyfikowanych schematów przechodzenia na emeryturę, np. emerytury stopniowej,
- udostępnianie elastycznych form zatrudnienia,
- tworzenie kompleksowych pakietów socjalnych, zawierających elementy odpowiadające potrzebom osób w różnym wieku,
- zapewnianie możliwości rozwoju i wzrostu wiedzy i doświadczenia eksperckiego,
- przyznawanie długoterminowych urlopów, które pozwalają przygotować się do odejścia na emeryturę (*Recruitment and Retention of Older Workers: Consideration for Employers 2008*; Naegele, Walker 2006: 21; Rice 2009: 4-5; *Employee Retention Study (...)* 2010: 39-40).

Przedstawione podejście do tematu pokazuje złożoność procesu zarządzania wiekiem, różnorodność czynników mających wpływ na wydłużanie efektywności zawodowej, konieczność wieloaspektowego myślenia i działania we wdrażaniu tej idei.

Na podstawie analizy praktyk prowadzonych przez przedsiębiorstwa można wyróżnić zestaw działań podejmowanych w obszarze zatrzymywania pracowników na rynku pracy (Macleod, Worman, Wilton, Woodman, Hutchings 2010: 20), do których zaliczamy:

- dostosowywanie rozwiązań w firmie do obowiązującego prawa,
- podejmowanie działań na rzecz zatrzymywania umiejętności i wiedzy w przedsiębiorstwie,
- planowanie następstw,
- planowanie emerytury,
- zarządzanie mniej produktywnymi pracownikami,
- zmniejszenie pozostałych kosztów finansowych powiązanych z zatrudnianiem starszych pracowników.

Tabela 1. Zatrzymywanie pracowników na rynku pracy – działania pracodawców

dostosowywanie rozwiązań w firmie do obowiązującego prawa	zatrzymywanie umiejętności i wiedzy w firmie	planowanie następstw	planowanie emerytury	zarządzanie mniej produktywnymi pracownikami	zmniejszenie pozostałych kosztów finansowych
bieżąca modyfikacja rozwiązań istniejących w firmie zgodnie ze zmianami w regulacjach prawnych (zwłaszcza w kontekście zmian w polityce emerytalnej i antydyskryminacyjnej)	rozwiązania w zakresie zarządzania talentami, połączone z polityką wychodzenia z pracy ukierunkowaną na zatrzymywanie wartościowego dla firmy kapitału intelektualnego (wiedza, kontakty, know-how, sposoby działania)	polityka zatrudnienia, planowanie ścieżki kariery pracownika, przewidywanie wakatów na konkretnych stanowiskach w wyniku starzenia się kadry	opracowywanie planów emerytalnych z pracownikiem, uwzględniających ustalenia odnośnie do momentu i sposobu przechodzenia z pracy na pełen etat do całkowitego zaprzestania aktywności zawodowej, a także ewentualnych możliwości dalszej współpracy	przykładowo: przesunięcia na inne stanowiska skracanie wymiaru zatrudnienia w celu zmniejszenia obciążenia	przykładowo: roczne urlopy zamiast zwolnień, wynagrodzenia jako rekompensata w przypadku redukcji

Źródło: opracowanie własne HRP

Niestety, działania podejmowane w polskich przedsiębiorstwach wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym często mają charakter fragmentaryczny i nieusystematyzowany.

Z rozwiązań stosowanych w krajach zachodnich korzysta się tylko w ograniczonym zakresie. Niemniej, w literaturze przedmiotu odnajdujemy przykłady tego typu inicjatyw podejmowanych w Polsce (Kwiatkiewicz 2010: 22-25):

- redukcja czasu pracy lub „urlop przed emeryturą” (w ostatnim przypadku pracownik ma zagwarantowane 65% dotychczasowego wynagrodzenia);
- przejście na emeryturę w momencie uzyskania odpowiedniego wieku, następnie podejmowanie zatrudnienia w tej samej firmie;
- fundusz emerytalny dla pracowników, pozwalający odkładać pieniądze na emeryturę z wynagrodzenia, zmniejszający tym samym podstawę opodatkowania.

Planowanie emerytury

Planowanie emerytury jest procesem, którego efektami powinien być zainteresowany zarówno pracodawca, jak i pracownik. Stworzenie przejrzystego planu sprawi, że obie strony będą dobrze poinformowane na temat swoich zamiarów. Będą też miały możliwość korygowania tych zamiarów.

Na ogół najważniejszym elementem planowania emerytury jest rozmowa specjalisty ds. HR z zainteresowanym pracownikiem. Jeśli Twoja firma nie posiada działu HR, rozmowę może prowadzić bezpośredni przełożony pracownika. Podczas tego spotkania pracownikowi może towarzyszyć wsparcie, np. w osobie kolegi z pracy.

Jest niezwykle ważne, aby obie strony spotkania były do niego odpowiednio przygotowane. Rozmowa na temat planów zawodowych osoby będącej w wieku okołoemerytalnym powinna być odpowiednio zaplanowana i przebiegać według określonego schematu. Zarówno specjaliści HR, jak i pracownicy, powinni mieć wiedzę na temat możliwości oferowanych przez firmę osobom w wieku okołoemerytalnym. Zainteresowany pracownik powinien mieć możliwość przedysku-

towania dostępnych rozwiązań w domu, przed spotkaniem i przyjść na rozmowę z ustalonymi preferencjami. Pamiętajmy, że spotkanie trzeba poprzedzić wcześniejszą zapowiedzią, upewniając się zarazem, czy dany pracownik zbliżający się do wieku emerytalnego jest odpowiednio poinformowany o dostępnych w firmie opcjach dalszej współpracy.

Tabela 2. Korzyści tworzenia planów emerytalnych w firmach

Plan emerytalny – korzyści dla pracodawcy	Plan emerytalny – korzyści dla pracownika
+ precyzyjne określenie momentu zwolnienia danego stanowiska;	+ ustalenie możliwości pracy w firmie do osiągnięcia wieku emerytalnego;
+ możliwość przygotowania następcy (planowanie następstw);	+ przygotowanie psychiczne do przejścia na emeryturę;
+ budowanie wizerunku organizacji nowoczesnej i przyjaznej pracownikom;	+ podniesienie poczucia własnej wartości i świadomość przydatności dla firmy.
+ zwiększenie poziomu satysfakcji i lojalności pracowników.	

Źródło: opracowanie własne HRP

W trakcie spotkania warto trochę czasu poświęcić podsumowaniu dotychczasowej kariery zawodowej pracownika (nie tylko w obecnej firmie) oraz podsumowaniu współpracy między pracownikiem i firmą. Te dwa aspekty będą stanowić dobry „punkt wyjścia” dla omówienia opcji alternatywnych w stosunku do emerytury, jakie są możliwe do uzyskania w przedsiębiorstwie. **Efektom spotkania powinien być plan emerytalny, mający postać dokumentu („kontraktu”) podpisanego przez szefostwo firmy i samego zainteresowanego.** Plan powinien określać następujące kwestie:

- data odejścia na emeryturę,
- wsparcie „emerytalne” jakie firma może zapewnić pracownikowi (np. porady psychologa, opiekę zdrowotną),
- zmiany w zakresie obowiązków pracowniczych osoby zainteresowanej (np. udostępnienie elastycznych form zatrudnienia, zmiana stanowiska pracy),
- zobowiązanie do należytego przekazania obowiązków następcy (wraz z ewentualnym przyuczeniem, przekazaniem całości know-how),
- możliwość kontynuowania współpracy z danym pracownikiem po jego odejściu na emeryturę,
- możliwość korzystania przez emeryta ze świadczeń z funduszu socjalnego (jeśli firma takowy posiada).

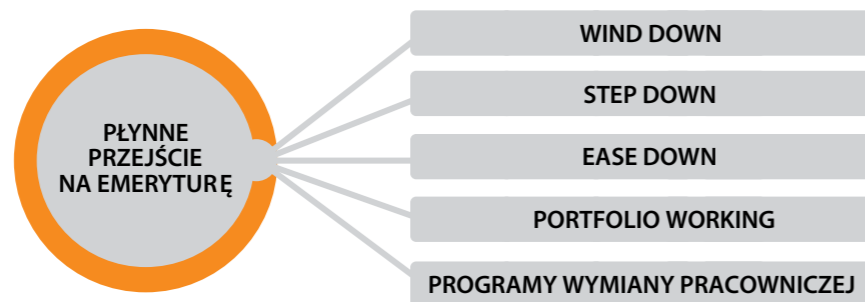
Tworzenie planów emerytalnych oznacza realne korzyści. Dotyczą one przede wszystkim samej firmy, niemniej można mówić także o istotnych zaletach z punktu widzenia pracownika. Najważniejsze z nich zostały przedstawione w tabeli 2.

Płynne przechodzenie na emeryturę

Część pracowników Twojej firmy może być zainteresowana płynnym przejściem na emeryturę. W praktyce oznacza to stosowanie elastycznych form zatrudnienia wobec pracowników znajdujących się w wieku przedemerytalnym (porównaj: Rozdział 5). Możemy tu więc mówić o stopniowym redukowaniu czasu pracy przed osiągnięciem wieku, uprawniającego do odejścia na emeryturę lub zmniejszeniu obciążenia pracą tuż przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego, kontynuację pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego (*Flexible Retirement: A Snapshot of Employer Practices 2006: 5*).

Na podstawie analizy istniejących praktyk można wyróżnić specyficzne formy zatrudnienia, stosowane w interesującym nas obszarze. Jeśli chcesz przygotować swoich pracowników do płynnego przejścia na emeryturę, możesz skorzystać z poniższych rozwiązań:

Rysunek 2. Płynne przejście na emeryturę – formy.



Źródło: opracowanie własne HRP na podst. *Flexible Retirement (...) 2006*

Wind down	– polega na redukcji liczby godzin pracy przez zatrudnienie pracowników najczęściej w niepełnym wymiarze (np. na pół etatu). Oferuje się im też możliwość podziału stanowiska pracy.
Step Down	– ograniczenie zakresu odpowiedzialności; umożliwienie zredukowania pracowniczych obciążeń i stresów poprzez podjęcie stanowiska o niższej odpowiedzialności (<i>Flexible Retirement (...) 2006: 14-15</i>). Ograniczenie zakresu odpowiedzialności może wiązać się z niższą płacą.
Ease Down	– chodzi tu o jednoczesne zastosowanie strategii wind down oraz step down, a więc o stopniowe redukowanie liczby godzin pracy i zakresu odpowiedzialności. Rozwiązanie to jest stosowane zwłaszcza w okresie ostatnich 12 miesięcy przed odejściem z firmy (<i>Flexible Retirement (...) 2006: 14-15</i>).
Portfolio working	– zatrudnianie pracownika na krótkoterminowy kontrakt u więcej niż jednego pracodawcy. Opcja ta jest traktowana jako jedna z możliwości zatrzymania pracownika w firmie, przy jednoczesnym zaoferowaniu bardziej elastycznego wzorca zatrudnienia (McNair, Flynn 2005: 19).
Programy wymiany pracowniczej	– innowacyjny sposób zatrudnienia, umożliwiający pracę w różnych lokalizacjach, w zależności od sezonu (Rice 2009: 6).

Wsparcie dla pracowników odchodzących na emeryturę

Firmy identyfikujące się z modelem Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Corporate Social Responsibility), oprócz tworzenia planów emerytalnych podejmują również określone kroki w zakresie wspierania pracowników przechodzących na emeryturę. Chodzi tu o takie działania, które mają pomóc osobom zbliżającym się do odejścia na emeryturę w przygotowaniu się do oczekiwanej życiowej zmiany (Ilmarinen 2006: 244). Można tu wymienić następujące opcje:

- zapewnienie porad w zakresie zdrowia,
- zapewnienie porad psychologicznych,
- warsztaty przygotowujące do przejścia na emeryturę,
- doradztwo w sprawach finansowych (gdy pracownicy odchodzący na emeryturę decydują się na kontynuowanie pracy w firmie z zastosowaniem elastycznych form zatrudnienia),
- celebrowanie odchodzenia na emeryturę (uroczystości, pikniki itp.),
- specjalne urlopy przedemerytalne.

Wsparcie może przyjmować wiele form. Oto wybrane propozycje:

- kursy lub warsztaty,
- porady z wykorzystaniem intranetu,
- konsultacje indywidualne.

Pamiętaj, że działania Twojej firmy w zakresie wspierania pracowników odchodzących na emeryturę mogą oznaczać konkretne korzyści. Nie chodzi tu więc jedynie o kwestie etyczne. Dzięki wprowadzeniu odpowiednich standardów w tym obszarze, Twoja firma może liczyć na następujące profity:

- łatwość w ponownym zatrudnieniu emerytowanego pracownika, dzięki dobremu pożegnaniu go przy przejściu na emeryturę,
- wzbogacenie kultury organizacyjnej Firmy,
- zwiększenie poziomu lojalności pracowników,

- tworzenie wizerunku firmy jako organizacji dbającej o pracowników,
- tworzenie wizerunku firmy jako organizacji nowoczesnej, uwzględniającej najnowsze trendy z zakresu zarządzania wiekiem i zarządzania różnorodnością (Liwiński, Sztanderska 2010: 8).

+ Praca po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Wiele wskazuje na to, że zatrudnianie emerytów będzie w przyszłości koniecznością wobec faktu tarzenia się społeczeństwa. Innymi słowy, kandydatów w młodszych będzie po prostu coraz mniej. Warto, aby Twoja firma już teraz rozpoczęła proces wypracowywania dobrych praktyk i odpowiednich doświadczeń w tym obszarze. Zwłaszcza, że zatrudnianie emerytów wiąże się z istotnymi korzyściami. Wskazać tu można przynajmniej kilka następujących zalet tego rozwiązania:

- emeryci znają dobrze zarówno firmę, jak i branżę,
- emeryci nie wymagają szkolenia o charakterze podstawowym i przyuczenia,
- emeryci są skłonni pracować za niższą stawkę (uzyskują bowiem świadczenia emerytalne, a sama praca ma służyć „uzupełnieniu” emeryckiego budżetu i podtrzymaniu aktywności życiowej).

Jak więc zorganizować proces przejścia na emeryturę i kontynuacji zatrudnienia? Czy pierwszy dzień emerytury powinien być zarazem pierwszym dniem pracy „świeżo upieczonego” emeryta? W jakiej formie powinien być zatrudniony emeryt i w jakich zadaniach najlepiej będzie się odnajdował? To pewnie tylko niektóre z pytań, jakie sobie zadajesz, myśląc o zatrudnieniu pracownika-seniora. Postaramy się na nie odpowiedzieć.

Literatura przedmiotu i analiza dobrych praktyk wykazują, że odchodzący pracownicy są często postrzegani jako rezerwowa siła robocza, którą przedsiębiorstwo mogłoby wykorzystać w przyszłości, na wypadek nagłego zapotrzebowania na pracowników legitymujących się określonym rodzajem doświadczenia. Kluczowe znaczenie ma tu możliwość błyskawicznego odwołania się do ich potencjału (bez konieczności zapoznawania z parkiem maszynowym, procedurami itp.).

Na podstawie analizy praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach, można wyróżnić określone formy współpracy z dawnymi pracownikami. Zostały one omówione poniżej. Wspólne jest im założenie, że emerytowani pracownicy chętnie skorzystają z możliwości dłuższego urlopu przed powrotem do pracy (wykonywanej najczęściej na innych zasadach). Ten urlop może pełnić rolę psychologicznego odgraniczenia jednego etapu w życiu od kolejnego. Przykładowo, pracownicy mogą go wykorzystać na spędzenie większej ilości czasu z rodziną, prace na działce, podróże itp. W przedstawionych niżej rozwiązaniach proponuje się trzymiesięczny urlop rozpoczynający emeryturę.

Retiring & Coming Back – pracownicy przechodzą na emeryturę, a następnie, po trwającej 3 miesiące przerwie, wracają do pracy, zatrudnieni na innego rodzaju kontrakt, w pełnym bądź częściowym wymiarze (*Flexible Retirement (...) 2006: 29-30*).

Retiring & Returning on a Seasonal Register – opcja ta pozwala przejść na emeryturę i po 3 miesiącach przerwy wrócić do pracy w charakterze pracownika sezonowego. Osoby objęte tym rozwiązaniem są zatrudniane w ramach kontraktu z ustalonym wymiarem godzin do przepracowania w ciągu roku. Do tego mogą również zgłaszać się do przepracowania dodatkowych godzin w czasie okresowej nieobecności pracowników (sezon urlopowy), czy nadprogramowych okresów wzmożonego ruchu klientów (*Flexible Retirement (...) 2006: 29-30*).

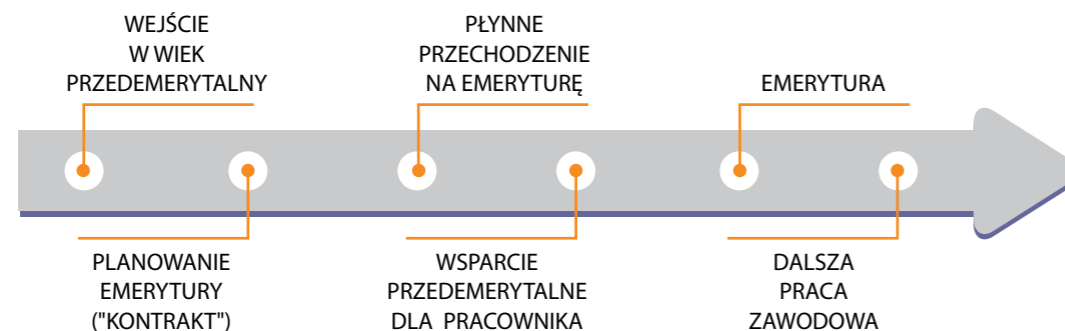


Z badań CBOS wynika, że w 2007 roku aż 56% respondentów uważało, że emeryci powinni mieć prawo do dodatkowego zarabkowania, gdyż nie ma to wpływu na poziom bezrobocia (Szczepańska 2007b). Co trzeci respondent (29%) spodziewał się, że po osiągnięciu wieku emerytalnego, będzie nadal pracować (Szczepańska 2007a).

+ Optymalny proces przechodzenia na emeryturę

Na podstawie wszystkich przedstawionych wyżej informacji i rekomendacji, można stworzyć model optymalnego procesu przechodzenia pracowników na emeryturę. Model ten uwzględnia poszczególne etapy działania, począwszy od wkroczenia pracownika w wiek przedemerytalny, aż do samej emerytury i kontynuacji zatrudnienia w firmie (np. z zastosowaniem elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy). Opracowany przez HRP model przedstawia się w sposób następujący:

Rysunek3. Model optymalnego procesu przechodzenia pracowników na emeryturę



Źródło: opracowanie własne HRP

Realizacja założeń i etapów powyższego modelu, powinna przynieść w Twojej firmie następujące efekty:

- możliwość zaplanowania następstw w firmie,
- możliwość dalszej planowej i przemyślanej kooperacji pracownika z firmą,
- redukcja stresu przedemerytalnego pracowników,
- dostosowanie obciążenia obowiązkami do możliwości i preferencji pracownika, a więc minimalizacja problemów związanych z niską efektywnością pracowników.

+ Planowanie emerytury i opuszczanie rynku pracy – best practices

Poniżej przedstawiono kilka przykładów dobrych praktyk z zakresu planowania emerytury i współpracy z pracownikami, którzy zbliżają się do wieku emerytalnego lub już osiągnęli ten wiek. Przykłady te ilustrują, w jaki sposób opisane wyżej rozwiązania są implementowane do praktyki konkretnych przedsiębiorstw. Dzięki tym próbkom zobaczysz, w jaki sposób idea planowania emerytury może być twórczo rozwijana w poszczególnych firmach.

+ PRZYKŁADY

Włoska firma Ferraro Spa wdrażała działania, które miały pomóc starszym pracownikom przez przygotowanie ich do momentu przejścia na emeryturę. Celem kursu, organizowanego przez przedsiębiorstwo, było uświadomienie pracownikom, że kiedy jeden okres w życiu (związany z pracą) kończy się, zaczyna się inny, równie pozytywny – emerytura. Sukcesem przedsięwzięcia był wzrost świadomości części pracowników odnośnie potrzeby psychicznego przygotowania na okres emerytury (Principi, Lamura 2007: 3-4).

Wśród przedsiębiorstw działających w Polsce można odnaleźć przykłady praktyk nastawionych na utrzymywanie kontaktów z dawnymi pracownikami. Byłym pracownikom oferuje się paczki świąteczne, talony, możliwość skorzystania ze świadczeń gwarantowanych przez układ zbiorowy (zapomogi, zasiłki, sanatoria), finansowanych z funduszu socjalnego (EC Wybrzeże, Michelin, Dalkia Poznań) (Kwiatkiewicz 2010: 24-25).

Spółka Filter Service posiada status zakładu pracy chronionej i prowadzi politykę personalną wykluczającą dyskryminację pracowników ze względu na wiek. Przedsiębiorstwo zatrudnia 200 pracowników, z których 41 % jest w wieku 46 lat lub więcej. Firma docenia wiedzę i doświadczenie byłych pracowników, którzy odeszli na emeryturę i dlatego zachęca ich do powrotu. Większość

osób, które odeszły na emeryturę, wraca do firmy po pewnym czasie i pracuje na część etatu. Filter Service korzysta z wiedzy i doświadczenia pracowników w wieku emerytalnym, powierzając im pełnienie roli mentora. Osoby te czują się docenione przez firmę, praca w roli mentora dodaje im energii, co jest ważnym wsparciem w trudnym procesie przechodzenia na emeryturę (<http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=161§ionId=6>, dostęp na dzień 28.12.2012).

W brytyjskim szpitalu Sandwell Primary Care Trust powstał pomysł, by tworzyć dobrowolne społeczności pracowników i dzięki temu łączyć osoby dojrzałe z pozostałymi zatrudnionymi. Inicjatywa przewiduje też szkolenia z zakresu zarządzania finansami czy związane z profilaktyką zdrowotną. Szpital kładzie nacisk na politykę elastycznego przechodzenia na emeryturę. Placówka zapewnia elastyczne warunki pracy wszystkim pracownikom i umożliwia powrót do pracy w niepełnym wymiarze czasu po przejściu na emeryturę. Placówka promuje aktywny styl życia, w tym celu powołany został Physical Activity Team. Zespół ten organizuje m. in. „spacery dla zdrowia”, zachęcające pracowników do większej aktywności fizycznej (<http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=186§ionId=6>, dostęp na dzień 23.12.2012).

IKEA RETAIL Sp. z o.o. chce się przygotować do zmian demograficznych polskiego społeczeństwa i zbudować długofalową strategię 50+, aby w pełni wykorzystać fakt, że zwiększać się będzie grono pracowników i klientów firmy, mających powyżej 50-ciu lat. Spółka proponuje benefity, przysługujące pracownikom odchodzącym na emeryturę po 10, 15, 20 lub 25 przepracowanych latach w firmie (bezpośrednio przed przejściem na emeryturę), np. zniżkę na zakupy w sklepach firmy, dofinansowanie opieki medycznej, bony świąteczne, czy też jednorazowe odprawy, których wysokość rośnie wraz z długością stażu pracowniczego w IKEA (<http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/494/9417.pdf>).

W firmie Alles Głównie celebrowane jest przechodzenie pracowników na emeryturę. Pracownicy otrzymują pamiątkowe upominki, organizowane jest spotkanie, pracownicy otrzymują list z podziękowaniem za lata pracy i wkład włożony w rozwój przedsiębiorstwa.

Jak projektować proces przechodzenia pracowników na emeryturę?



Chcielibyśmy zaproponować Ci wykorzystanie dwóch prostych narzędzi, które ułatwią organizację procesu przechodzenia pracowników Twojej firmy na emeryturę. Pierwsze z tych narzędzi to kwestionariusz preferencji emerytalno-zawodowych pracownika. Drugie narzędzie, to scenariusz do wykorzystania w trakcie rozmowy dotyczącej planu emerytalnego konkretnego zatrudnionego (oba narzędzia znajdziesz na stronie www.zarządzaniewiekim.com.pl).

Dzięki wykorzystaniu tych instrumentów będziesz w stanie zdiagnozować (wstępnie) plany swoich pracowników, związane z wkraczaniem w wiek emerytalny. Ponadto, możliwe będzie przeprowadzenie rozmowy dotyczącej planów emerytalnych pracowników w sposób obiektywny, spokojny i obejmujący wszystkie niezbędne zagadnienia.

+ Kwestionariusz

Kwestionariusz „**Preferencje emerytalno-zawodowe pracowników w wieku przedemerytalnym**” może być dla Ciebie cennym narzędziem w zakresie wstępnego rozpoznania planów i preferencji tej części załogi Twojej firmy, która wkracza w wiek przedemerytalny. Zebrane informacje pozwolą Ci na odpowiednie przygotowanie się do wspomnianej rozmowy. Będziesz bowiem wiedzieć:

- ilu pracowników zbliżających się do emerytury chciałoby kontynuować pracę,
- na jakie wynagrodzenie liczą osoby chętne do pracy na emeryturze i jakie znaczenie w ich planach ma uzyskiwanie dodatkowego dochodu, a jakie inne czynniki (np. utrzymanie kontaktu z kolegami z pracy),
- czy osoby planujące pracę na emeryturze są zainteresowane elastycznymi formami zatrudnienia.

Kwestionariusz możesz rozdać do wypełnienia pracownikom powyżej 55. roku życia w swojej firmie, jeśli rozpoczynacie dopiero proces zarządzania wiekiem. Pozwoli Wam na przygotowanie „oferty” dla przyszłych emerytów. Jeśli zarządzanie wiekiem stanowi już element zarządzania zasobami ludzkimi w Twojej firmie, powyższy kwestionariusz pozwoli na zweryfikowanie przyjętych przez Was założeń.

+ Scenariusz rozmowy dotyczącej podsumowania dotychczasowej kariery oraz planowania emerytury

Podsumowanie kariery

- Za X lat osiągnie Pan/Pani wiek emerytalny. Kiedy myśli Pan/Pani o swojej karierze zawodowej, to z czego jest Pan/Pani najbardziej zadowolony/a?
- Co najbardziej Pan/Pani lubi w swojej pracy?
- Czego się Panu/Pani nie udało osiągnąć w ciągu życia zawodowego?
- Jeśli miał(a)by Pan/Pani ocenić swoją karierę zawodową według skali ocen szkolnych, to jaka byłaby to ocena?
- Co najbardziej Pan/Pani ceni w pracy w naszej firmie?

Emerytura

- Czy wie już Pan/Pani dokładnie, kiedy będzie chciał/a przejść na emeryturę? Zna Pan/Pani konkretną datę?
- Czy cieszy się Pan/Pani na myśl o emeryturze? Czy dużo myśli Pan/Pani o swojej przyszłej emeryturze?
- Jak ma Pan/Pani plany na emeryturę? Co zamierza Pan/Pani robić?

Dalsza praca na emeryturze

- Czy zastanawiał/a się Pan/Pani nad możliwością dalszej pracy w naszej firmie po przejściu na emeryturę? Bierze Pan/Pani taką możliwość pod uwagę?
- Jeśli tak, to ile czasu tygodniowo był(a)by Pan/Pani skłonny/a poświęcić na pracę w naszej

firmie? Czy chciał/aby Pan/Pani pracować równomiernie w ciągu pięciu dni tygodnia czy też wolał(a)by Pan/Pani skomasować pracę np. w dwa – trzy dni i resztę tygodnia mieć „wolną”?

- Czy moglibyśmy liczyć na Pana/Pani pomoc w sytuacjach, gdy rośnie produkcja / rosną obroty firmy i okresowo potrzeba „dodatkowych rąk do pracy”?
- Czym chciał(a)by się Pan/Pani zajmować w naszej firmie? Czy tylko praca na dotychczasowym stanowisku wchodziłaby w grę? Czy był(a)by Pan/Pani zainteresowany/a propozycją związaną z przyuczaniem nowych pracowników, którzy przychodzą do naszej firmy?
- Czy był(a)by Pan/Pani zainteresowany/a którymś z poniższych rozwiązań:
 - praca na część etatu
 - ruchomy czas pracy (rozpoczynanie i kończenie dnia pracy w godzinach ustalonych przez pracownika w porozumieniu z przełożonym)
 - system pracy dzielonej (zatrudnianie na danym stanowisku na część etatu kilku osób, co w sumie daje pełen etat i pełną obsadę stanowiska)
 - telepraca (praca w domu)
 - praca zmianowa
 - skomprimowane godziny pracy (zwiększony wymiar czasu w pewne dni tygodnia, tak, aby uzyskać dodatkowy dzień wolny lub „krótki piątek”)
 - praca tymczasowa (zatrudnienie w agencji pracy tymczasowej)
- Czy przed powrotem do pracy na emeryturze chciał(a)by Pan/Pani zrobić sobie dłuższy urlop, wypocząć? Jeśli tak, to jak długi powinien to być urlop? Ile tygodni lub miesięcy?

Pozostałe kwestie

- W oparciu o naszą rozmowę chcielibyśmy przygotować rodzaj „kontraktu” pomiędzy Panem/Panią a naszą firmą. Ten dokument będzie zawierać wszystkie ustalenia z naszej rozmowy. Czy zgadza się Pan/Pani na takie rozwiązanie?
- Czy ma Pan/Pani jeszcze jakieś wątpliwości lub prośby, które chciał(a)by Pan/Pani przedstawić? Może jakieś kwestie wymagają jeszcze uzgodnienia?

Inne przykłady pytań znajdziesz na stronie www.zarządzaniewiekim.com.pl

Powyższy scenariusz powinien pozwolić Ci na dobre przygotowanie się do rozmowy dotyczącej planowania emerytury. Jeśli będziesz stosować się do wytycznych scenariusza, rozmowa powinna przebiec w sposób zorganizowany, uporządkowany i powinna objąć wszystkie potrzebne zagadnienia.

Pamiętaj, że przedstawione w scenariuszu pytania stanowią tylko swojego rodzaju propozycję. Konkretnie pytania w rozmowie możesz zadawać w innej postaci, w zależności od zachowania swojego rozmówcy. Zalecamy jednak uwzględnianie przez Ciebie zaproponowanej kolejności poszczególnych zagadnień – „bloków tematycznych”.



Zaproponowany scenariusz nie ma formuły zamkniętej. Zachęcamy Cię do dostosowania jego ogólnej treści do specyfiki Twojej firmy! Możesz dołączyć tu pewne pytania lub zagadnienia.

Efektom rozmowy, prowadzonej według tego scenariusza, powinien być „kontrakt” dotyczący przejścia pracownika na emeryturę.

Warto również pamiętać, że proces przechodzenia na emeryturę powinien przebiegać w przyjaznej atmosferze. Istotne jest, aby każdemu pracownikowi podziękować za zasługi dla firmy, wkład pracy. Można w tym celu osobie odchodzącej na emeryturę przekazać list z podziękowaniem.

Rycina 1. Wskazówki dotyczące listu pożegnalnego dla pracownika odchodzącego na emeryturę

Tworząc i przekazując list z podziękowaniem za współpracę, warto pamiętać o kilku zasadach:

- list powinien być imienny (imię i nazwisko pracownika mogą zostać umieszczone np. w nagłówku: Podziękowania dla Jana Nowaka);
- dokument powinien wyraźnie wskazywać, za co jesteście wdzięczni pracownikowi (np. Firma składa podziękowania za profesjonalizm, zaangażowanie, lojalność, wieloletnią współpracę.);
- w przypadku listu skierowanego do szczególnie wyróżniających się pracowników, można również wskazać wpływ, jaki miała praca osoby, na funkcjonowanie całej organizacji (np. Dzięki pracownikom takim jak Pani, nasze przedsiębiorstwo osiąga sukcesy.);
- na zakończenie listu warto również odnieść się do przyszłości pracownika, składając mu życzenia z okazji przejścia na emeryturę (np. Z okazji przejścia na emeryturę życzymy, aby wszystkie plany i marzenia odkładane na później spełniły się właśnie teraz.);
- nie należy zapominać o nadaniu dokumentowi odpowiedniej rangi, np. poprzez złożenie na nim podpisu dyrektora;
- dobrze byłoby zadbać także o walory estetyczne listu (np. przygotowując go na wzorze firmowego papieru);
- zaleca się także przekazać pracownikowi list w odpowiednim terminie i miejscu (np. podczas oficjalnego pożegnania z przełożonym).

Źródło: Opracowanie własne HRP

Przykłady listów znajdziesz na stronie www.zarządzaniem.wiekom.pl

+ Podsumowanie

W tym rozdziale zostały przedstawione najważniejsze informacje na temat opuszczania rynku pracy oraz podejmowania pracy na emeryturze. Dziś kontynuowanie aktywności zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego staje się coraz bardziej popularne, a w przyszłości będzie dla wielu osób koniecznością.

Najważniejszym elementem – z punktu widzenia specjalisty ds. HR – jest tu planowanie emerytury, a więc wspólne zaprojektowanie przez pracownika i przedstawiciela firmy procesu osiągnięcia wieku emerytalnego i ewentualnej dalszej aktywności zawodowej na emeryturze. Planowanie emerytury pozwala obu stronom na poznanie i uzgodnienie swoich zamiarów.

Twoja firma powinna odnosić następujące korzyści związane z wdrożeniem procesu planowania emerytur:

- precyzyjne określenie momentu zwolnienia danego stanowiska,
- możliwość przygotowania następcy na danym stanowisku (planowanie następstw),
- budowanie wizerunku organizacji nowoczesnej i przyjaznej pracownikom,
- zwiększenie poziomu satysfakcji i lojalności pracowników.

Pamiętaj zarazem, że warto aby Twoja firma zatrudniała emerytów! Nie chodzi tu tylko o – często przywoływane – doświadczenie i wiedzę. Badania pokazują dodatkowo, że emeryci – jak wszyscy pracownicy w starszym wieku – są osobami, które cechuje wysoka frekwencja w pracy. Okazuje się, że seniorzy rzadziej – w porównaniu z młodszymi kolegami – padają ofiarami wypadków przy pracy oraz rzadziej korzystają ze zwolnień lekarskich. Emeryci mogą też być cennym ogniwem w transferze wiedzy i umiejętności do młodszych pracowników. Warto więc zatrzymać ich w firmie. Pomocne będą tu elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy.

Jeśli pracujesz w niewielkiej organizacji, możesz zastanawiać się, czy przedstawione w tym rozdziale rozwiązania są adekwatne do sytuacji Twojej firmy. Interesująca wydaje się tu opinia Jana Liwińskiego i Urszuli Sztanderskiej z Uniwersytetu Warszawskiego, którzy piszą: Zarządzanie wiekiem jest możliwe w każdym przedsiębiorstwie czy instytucji, zarówno dużej, jak i bardzo małej. (...)



W małych firmach nie ma przecież przeciwwskazań, żeby kierować się w polityce zwolnień pracowników ich wydajnością i przydatnością, zamiast wiekiem. Nie ma też przeszkód, by podtrzymywać zatrudnienie niezależnie od tego, czy pracownik posiada, czy nie posiada uprawnień emerytalnych. Można również zmieniać formę zatrudnienia osób starszych na bardziej elastyczną i zlecać byłym, emerytowanym pracownikom wykonywanie dorywczych prac, jeśli zachodzi taka potrzeba i jeśli oni to akceptują. A akceptować będą chętnie, jeśli ich odejście z pracy odbyło się według jasnych zasad i nie pozostawiło poczucia niesprawiedliwego potraktowania (Liwiński, Sztanderska 2010: 15).

+ Bibliografia

- + Badora B. (2010), *Polacy o dodatkowym oszczędzaniu na emeryturę*. Raport CBOS nr 77
- + Dittrich D., Busch V., Micheel F. (2011), *Working beyond retirement age in Germany: The employee's perspective*, (w:) R. Ennals, R. Salomon (red.), *Older Workers in a Sustainable Society*. Vol. 21. Labour, Education & Society 21, Frankfurt am Main, 2011
- + *Employee Retention Study. The Study of Retaining Employees Nearing Retirement* (2010), Human Resource Management Services, A Division of the Office of Management and Budget State of North Dakota
- + *Flexible Retirement: A Snapshot of Employer Practices 2006* (2006), EFA & IFF Research Ltd, Department for Work and Pensions, <http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2005-2006/agepos10.pdf>
- + Heywood J. S., Siebert W. S. (2009), *Understanding the Labour Market for Older Workers: A Survey*, IZA Discussion Paper No. 4033, Bonn
- + Ilmarinen J. (2006), *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health
- + Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa
- + Laguzza-Boosman K. D. (2008), *Impacts of Aging Baby Boomer on Civil Service Workforce: A Critical Analysis of the Literature*, Walden University
- + Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę*, PARP, Warszawa
- + Macleod A., Worman D., Wilton P., Woodman P., Hutchings P. (2010), *Managing an ageing workforce. How employers are adapting to an older labour market*, CIPD
- + *Managing Age Diversity: Examples – Retirement* (2008), <https://mw.brookes.ac.uk/display/agediversity/Examples++Retirement>, dostęp: 27.05.2011
- + McNair S., Flynn M. (2005), *The age dimension of employment practices: employer case studies*, Employment relations Research Series No. 42, Department of Trade and Industry, London
- + Naegele G., Walker A. (2006), *A Guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Dublin
- + Principi A., Lamura G. (2007), *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace*. National overview report: Italy, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- + *Prognoza ludności na lata 2008-2035*, (2008), GUS, Warszawa
- + *Recruitment and Retention of Older Workers: Consideration for Employers* (2008), http://www.community-inclusion.org/article.php?article_id=231
- + Rice D. (2009), *Older Worker Retention Strategies*, Waterloo Wellington Training and Adjustment Board, <http://www.workforceplanningboard.com/Files/English/Older%20worker%20retention%20strategies.pdf>
- + Roguska B. (2008), *System emerytalny – oceny i postulaty*. Raport CBOS nr 169
- + Spoehr J., Barnett K., Parnis E. (2009), *Experience Works: The Mature Age Employment Change. Discussion paper prepared for National Seniors Australia*, The Australian Institute for Social Research, The University of Adelaide, Australia
- + Szczepańska J. (2007a), *Czy Polacy myślą o swoich przyszłych emeryturach?* Raport CBOS nr 166
- + Szczepańska J. (2007b), *Wcześniejsze emerytury i praca zarobkowa emerytów*. Raport CBOS nr 167
- + *The Future of Retirement: What People Want?* (2006), HSBC Insurance Holding Limited, London
- + *The World Factbook* (2008), Central Intelligence Agency Office of Public Affairs, Washington
- + Towers Watson (2010), *Retirement Attitudes. Part II: Employee Attitudes Toward Risk*, http://www.towerswatson.com/assets/pdf/2717/TowersWatson_Retirement-Pt2-Attitudes_NA-2010-17683.pdf
- + Widerszal-Bazyl M. (2007), *Stres pracowników starszych i jego ograniczanie*, CIOP-PIB, Warszawa

Julita Czernecka

WYKORZYSTANIE NARZĘDZI PUBLIC RELATIONS DO WDRAŻANIA STRATEGII ZARZĄDZANIA WIEKIEM

*Czy wiesz, dlaczego warto realizować programy oparte
o społeczną odpowiedzialność biznesu?*

*Czy myślałeś/myślałaś o tym, w jaki sposób programy CSR budują dobry wizerunek
i reputację firmy, a tym samym przekładają się na jej sukces finansowy?*

Czy uważasz, że umiesz dobrze zaplanować kampanię PR?

+ Wprowadzenie

Być może nie jesteś specjalistą w dziedzinie public relations, ani specjalistą w dziedzinie CSR (ang. Corporate Social Responsibility – społeczna odpowiedzialność biznesu), ale zapewne zdajesz sobie sprawę z tego, że jednym z głównych problemów firm (również tej, w której obecnie pracujesz) jest kształtowanie pozytywnego wizerunku i dbanie o reputację. Odgrywają one bardzo ważną rolę w podejmowaniu decyzji zakupowych przez konsumentów, wyboru pracodawcy przez kandydatów do pracy, czy nawiązywaniu relacji biznesowych. Dlaczego tak się dzieje? Żyjemy w czasach, w których z każdej strony „bombardują” nas różne komunikaty marketingowe, przekazy medialne i reklamowe. Ludzie nie mają czasu ani energii na analizowanie wszystkich danych dotyczących produktu, usługi lub firmy. Jednak coraz większą wagę przywiązują do wyborów opartych na analizie wartości promowanych przez daną markę czy przedsiębiorstwo. Należy zatem zastanowić się, w jaki sposób można budować pozytywny wizerunek firmy wśród pracowników oraz otoczenia zewnętrznego, dzięki narzędziom public relations wykorzystywanym przy wdrażaniu strategii zarządzania wiekiem. Zarówno pracownicy, jak i klienci są i będą wiarygodnymi ambasadorami naszej marki. Zadowolona kadra przyczynia się do rozwoju i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, a zadowolony klient będzie rekomendował nasze produkty i usługi.

+ Czym jest Public Relations?

Public relations ma wiele różnych definicji. W szerokim ujęciu to nic innego, jak komunikacja organizacji z otoczeniem, na którą składają się zaplanowane działania, mające na celu budowanie i utrzymywanie wzajemnych, a zarazem korzystnych stosunków między organizacją i jej różnymi interesariuszami.

„Public relations to działania na rzecz reputacji – mające na celu osiągnięcie zrozumienia i poparcia, oraz wpływające na opinie i zachowania; stanowią planowane i trwałe wysiłki na rzecz stworzenia i utrzymania sprzyjającej atmosfery i wzajemnego zrozumienia pomiędzy organizacjami i otoczeniem społecznym.”

Źródło: Instytut Public Relations, LSPR

+ Wybrane funkcje PR

- Zarządzanie zmianami w firmie
- Komunikacja wewnętrzna i budowanie relacji z pracownikami
- Społeczna odpowiedzialność biznesu
- Zarządzanie problemami
- Zarządzanie reputacją i wizerunkiem firmy
- Budowanie marki
- Pozyskiwanie zainteresowania mediów
- Organizowanie wydarzeń promocyjnych
- Publikowanie raportów
- Zarządzanie sponsoringiem
- Budowanie relacji z klientami
- Analizy konkurencji
- Kwestie publiczne

Zaletą działań PR jest to, że odgrywają one bardzo ważną rolę w edukowaniu odbiorców, dzięki czemu poszerza się ich wiedza z danego obszaru i wzrasta poziom akceptacji dla danej problematyki. Dobrze zaplanowane i realizowane działania PR przynoszą bardzo wymierne korzyści dla organizacji: pomagają pozyskiwać partnerów biznesowych, zwiększają zainteresowanie udziałem w rekrutacji potencjalnych pracowników, indukują wzrost sprzedaży usług lub produktów, wzbudzają zainteresowanie mediów itp.

+ Kluczowe narzędzia PR

- Komunikaty i komentarze prasowe oraz artykuły sponsorowane
- Briefingi/konferencje prasowe
- Wizyty w terenie (dziennikarskie oraz tzw. VIPów)
- Fotografie i pliki multimedialne
- Webcasting (produkcja, transmisja i dostarczanie prezentacji zawierających video, dźwięk oraz tekst poprzez przeglądarkę internetową)
- Imprezy promocyjne
- Konkursy
- Sondaże i rezultaty badań
- Studia przypadku
- Publikacje firmowe: broszury, ulotki, plakaty, foldery
- Newslettery i elektroniczne wydania magazynów (e-ziny)
- Strony i portale internetowe
- Media społecznościowe

+ CSR a wdrażanie strategii zarządzania wiekiem

Wdrażając strategię zarządzania wiekiem musimy być świadomi, że działanie to należy do obszaru CSR, czyli społecznej odpowiedzialności biznesu.

„Odpowiedzialny biznes to dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. z pracownikami, z klientami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną). To wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym.”

Źródło: www.odpowiedzialnybiznes.pl

+ Korzyści dla firmy z wdrożenia programu CSR opartego o strategię zarządzania wiekiem:

Wzrost zainteresowania inwestorów – dla partnerów biznesowych, przy podejmowaniu decyzji, bardzo ważny jest nie tylko dobry wynik finansowy naszej firmy czy stabilna pozycja na rynku, ale także jej wizerunek i dobre relacje z otoczeniem, czyli wiarygodność społeczna.

Zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy – konsumenci w swoich wyborach coraz częściej kierują się zaufaniem do firmy, jej wizerunkiem i reputacją. Zwracają uwagę na lansowane przez organizację wartości oraz przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie wytwarzania produktów lub usług.

Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi – udział firmy w życiu społeczności lokalnej oraz wdrażanie projektów o charakterze CSR umożliwia pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz lokalnych.

Wzrost konkurencyjności – wprowadzanie zasad CSR to także atut, dzięki którym firmy zdobywają przewagę konkurencyjną. Szczególnie dotyczy to polskich firm, które starają się budować swoją pozycję na rynkach międzynarodowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów w obszarze biznesu odpowiedzialnego społecznie są ogólnie przyjętą normą.

Podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy – wdrażając projekty CSR podnosimy standardy postępowania wobec pracowników, kontrahentów, klientów.

Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników – CSR stanowi jeden z kluczowych elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki wdrażaniu takich projektów, jak strategia zarządzania wiekiem, wizerunek firmy w oczach pracowników znacznie się poprawia. Morale także ulega poprawie, ponieważ pracownicy obserwują, że ich firma próbuje rozwiązać ważne społecznie problemy.

Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników – dobry wizerunek firmy i wzrost zaufania wśród pracowników owocuje zwiększeniem atrakcyjności firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników.



Czy wiesz, że...?

Lista narzędzi stosowanych w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością jest obszerna i ściśle związana z kulturą organizacyjną firmy i profilem działalności. Do tych najszerzej stosowanych należą:

- kampanie społeczne, czyli działania ukierunkowane na zmianę postaw lub zachowań wybranej grupy odniesienia, przy pomocy mediów jako nośnika przekazu;
- marketing zaangażowany społecznie jest uwzględnianiem w działalności firmy zarówno celów marketingowych, jak i potrzeb społecznych;
- programy etyczne dla pracowników – to przedsięwzięcie mające na celu integrowanie pracowników firmy wokół wspólnych wartości;
- nadzór korporacyjny – to zespół mechanizmów wykorzystywanych do kontrolowania i koordynowania zachowań różnych, mających własne interesy, udziałowców, którzy współdziałają z kadrą zarządzającą w celu efektywnej realizacji stawianych przed spółką zadań;
- inwestycje społecznie odpowiedzialne – uwzględniane przez analityków giełdowych w analizie przedsiębiorstwa kryterium oceny możliwości długotrwałego wzrostu wartości spółek na podstawie wyników społecznych i ekologicznych.

Źródło: www.odpowiedzialnybiznes.pl

Należy pamiętać, że działania w zakresie CSR nie dotyczą jedynie dużych korporacji. Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują często w określonej społeczności lokalnej, z której pochodzą ich właściciele i rekrutowani są pracownicy. Dzięki temu dobrze znane są im lokalne problemy w obszarze np. edukacji czy rynku pracy. Lokalne firmy często wspierają swoimi działaniami rozwiązywanie istniejących problemów, choć rzadko nazywają to CSR.

Od czego zacząć budowanie kampanii PR?



+ KROK 1

W pierwszej kolejności musimy wiedzieć, dlaczego chcemy promować strategię zarządzania wiekiem.

MOTYWACJA do podjęcia działań w tym obszarze może być bardzo różna:

- osobista potrzeba działania na rzecz innych
- rzeczywisty problem społeczny, który możemy rozwiązać
- presja społeczna i potrzeba konsumentów
- sprostanie wymaganiom ustaw
- wyprzedzenie nowych regulacji prawnych
- moda, chęć wpisania się w panujący trend
- chcemy, aby działalność prospołeczna stała się elementem działań promocyjnych firmy i budowania jej wizerunku
- CSR dobrze „sprzedaje się” w mediach i dzięki temu zyskujemy przewagę nad konkurencją
- inni też tak robią
- mamy kryzys w innym obszarze funkcjonowania firmy



Czy wiesz, że...?

Badania European Business Test Panel pokazują, że większość firm widzi korzyści ekonomicznie związane z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej przy wdrażaniu modelu zarządzania różnorodnością, w tym w zarządzaniu wiekiem. Główne motywacje:

1. Zdobyć nowy basen rekrutacyjny
2. Zatrzymać talenty i doświadczonych pracowników oraz zredukować koszty związane ze zmniejszoną rotacją kadr
3. Odpowiedzieć na oczekiwania interesariuszy – głównie partnerów handlowych, organizacji branżowych, pozarządowych i mediów
4. „Ocieplić” wizerunek firmy jako „dobrego, otwartego na różnorodność pracodawcy”
5. Zwiększyć efektywność pracy, podnieść innowacyjność i kreatywność zespołów
6. Poprawić atmosferę pracy
7. Odpowiedź na coraz bardziej zróżnicowane potrzeby klientów

Źródło: Raport zarządzania różnorodnością w Polsce

+

KROK 2

Określamy **OGÓLNE RAMY KAMPANII PR.**

Aby to zrobić, musimy przeanalizować kilka ważnych dla nas obszarów:

1. Analiza sytuacji firmy

Należy przyjrzeć się zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym czynnikom oraz sposobom, w jaki mogą one oddziaływać na wdrażaną przez nas strategię zarządzania wiekiem. W tym celu można wykorzystać chociażby powszechnie znane narzędzie jakim jest Analiza SWOT, która będzie bardzo pomocna przy określeniu celu i zaplanowaniu skutecznej kampanii.

ANALIZA SWOT	Pozytywne aspekty	Negatywne aspekty
Czynniki wewnętrzne (cechy naszej firmy)	Mocne strony Np. • przychylność zarządu • pozytywne nastawienie pracowników • •	Słabe strony Np. • brak środków finansowych na realizację kampanii • brak specjalistów ds. PR • •
Czynniki zewnętrzne (cechy otoczenia)	Szanse Np. • promowanie idei przez Unię Europejską • zainteresowanie mediów tematem • •	Zagrożenia Np. • firma konkurencyjna prowadzi zaawansowany system zarządzania wiekiem • •

2. Analiza interesariuszy

Należy dokładnie przemyśleć, kto powinien zostać zaangażowany w proces realizacji kampanii. Chodzi o osobiste zaangażowanie np. liderów określonych grup pracowników oraz osób z zarządu. Należy określić, które grupy staną się dla nas priorytetowymi odbiorcami kampanii.

3. Wytyczenie celów nadrzędnych i szczegółowych

Trzeba przeanalizować dokładnie, co chcemy osiągnąć i w jakiej kolejności (cele pierwszo-, drugo- i trzecioplanowe). Musimy także określić ramy czasowe kampanii (miesiąc, kwartał, rok etc.) oraz wskazać rodzaj rezultatów, jakie nas interesują.

4. Realizacja kampanii

Zostaje wybrana i wdrożona zaplanowana przez nas kampania PR na rzecz promowania i wdrażania idei zarządzania wiekiem. W tym miejscu dokładnie określamy poszczególne działania oraz wybieramy narzędzia ich realizacji.

5. Kontrola rezultatów

Badamy reakcje na kampanię PR, śledzimy jej postępy, sprawdzamy, czy zostały osiągnięte założone cele, czy prawidłowo został sformułowany przekaz kampanii.

+ KROK 2

Tworzymy **SZCZEGÓŁOWY PLAN KAMPANII PR** odpowiadając na pytania zawarte w tabeli:

Pytania	Odpowiedzi	Przesłania dla kampanii
CEL	<p>Powinniśmy określić główne cele kampanii np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promowanie idei zarządzania wiekiem wśród członków zarządu i kadry kierowniczej • informowanie o planowanych lub/i realizowanych przez firmę działaniach na rzecz pracowników w wieku 50+ • zwrócenie uwagi pracowników na temat zarządzania wiekiem • uświadomienie pracownikom, że pracodawca dba o ich potrzeby zawodowe w każdym wieku 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
GŁÓWNI ODBIORCY	<p>Powinniśmy znać obecne i przyszłe potrzeby naszych pracowników. Musimy określić, kim będą główni interesariusze naszej kampanii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kadra zarządzająca • obecni / potencjalni pracownicy • media • eksperci <p>Należy zastanowić się także, jak zaangażować poszczególnych odbiorców w kampanię (np. liderów grup pracowniczych).</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
WIELKOŚĆ FIRMY	<p>Bardzo istotne jest wzięcie pod uwagę wielkości firmy, ponieważ inaczej buduje się kampanie dla dużych koncernów, w których pracuje od kilkuset do kilku tysięcy osób, a inaczej dla przedsiębiorstw średnich lub małych.</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

MISJA FIRMY	<p>Kampania powinna odwoływać się do wartości zawartych w misji naszej firmy (jeśli z jakiegoś powodu firma nie stworzyła takiego dokumentu, należy w kampanii promować te wartości, które są dla nas ważne i nawiązują do celu kampanii).</p> <p>Dobrze jest, kiedy kampania wpisuje się także w założenia celów strategicznych firmy.</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
BRANŻA	<p>Należy zastanowić się czy branża, w której funkcjonuje nasza firma, może mieć wpływ na kształt i realizację kampanii. Jeśli tak, to musimy określić ten wpływ.</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
ZASIĘG I SKALA DZIAŁANIA	<p>Powinniśmy określić, jaki charakter będzie miała kampania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • głównie wewnętrzny • zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny • głównie zewnętrzny <p>Musimy określić czy kampania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • obejmie całą firmę / wybrane działy / oddziały • będzie prowadzona lokalnie / regionalnie / ogólnokrajowo / międzynarodowo 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
RAMY CZASOWE	<p>Trzeba dokładnie wytyczyć ramy czasowe kampanii, ponieważ inaczej planuje się działania dla kampanii krótkoterminowej, a inaczej długoterminowej. Musimy wiedzieć, czy kampania będzie trwała kilka tygodni, miesięcy, czy zaplanujemy kampanię roczną lub nawet kilkuletnią. Od tego będzie zależało m.in. zaplanowanie wykorzystania zasobów finansowych, rzeczowych czy ludzkich.</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
ZASOBY FINASOWE	<p>Musimy dokładnie określić wysokość środków finansowych, jakie zostaną przydzielone na rzecz realizacji kampanii. Od tego zależy zaplanowanie budżetu i określenie jego poszczególnych pozycji. Może się zdarzyć, że środki będą niewielkie, co nie oznacza, że nie uda nam się prawie „bezkosztowo” przeprowadzić kampanii, dzięki wykorzystaniu odpowiednich narzędzi PR, działających już w naszej firmie.</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<p>ZASOBY RZECZOWE / ŚRODKI TRWAŁE</p>	<p>Musimy dokładnie określić wysokość środków finansowych, jakie zostaną przydzielone na rzecz realizacji kampanii. Od tego zależy zaplanowanie budżetu i określenie jego poszczególnych pozycji. Może się zdarzyć, że środki będą niewielkie, co nie oznacza, że nie uda nam się prawie „bezkosztowo” przeprowadzić kampanii, dzięki wykorzystaniu odpowiednich narzędzi PR, działających już w naszej firmie.</p>	<p>.....</p>
<p>ZASOBY LUDZKIE</p>	<p>Musimy zaplanować, ile osób będzie zaangażowanych w realizację poszczególnych zadań na kolejnych etapach prowadzenia kampanii. Zawsze określamy minimalną ilość osób, bez której kampania nie będzie mogła być dobrze przeprowadzona. Powinniśmy także wybrać liderów grup, przedstawicieli kadry zarządzającej, innych ważnych z naszego punktu widzenia osób, które będą potrzebne do prowadzenia naszych działań. Dokładnie określić ich role w kampanii oraz zaplanować zadania. Należy pamiętać, że dla większości osób będą to dodatkowe zadania, wykraczające poza ich zakres obowiązków. Należy wybierać osoby, które z własnej woli lub wewnętrznej potrzeby chcą zaangażować się w projekt. Nigdy nie angażujemy osób „obojętnych”, a tym bardziej negatywnie nastawionych do kampanii.</p>	<p>.....</p>
<p>PREFEROWANE TYPY DZIAŁAŃ</p>	<p>Typy działań wykorzystywane w kampanii PR zależą oczywiście od:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adresatów kampanii • wielkości firmy i branży • ram czasowych i zasięgu kampanii • zasobów, jakimi dysponujemy (patrz: narzędzia PR) 	<p>.....</p>

<p>PARTNERZY</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Należy pomyśleć o współpracy z innymi organizacjami czy instytucjami, przy realizacji kampanii np. fundacjami, stowarzyszeniami, uczelniami wyższymi, ponieważ to zapewnia nam szersze grono odbiorców i zwiększenie zasięgu działań. • Warto rozważyć wystąpienie o patronat np. prezydenta miasta, marszałka województwa czy innej zananej osoby, która może wspomóc promocje naszej kampanii. • Można także pomyśleć o zapewnieniu sobie patronatów medialnych: prasy, telewizji i radia, co z pewnością przyczyni się do większej promocji naszych działań w środkach masowego przekazu. 	<p>.....</p>
<p>KORZYŚCI DLA FIRMY</p>	<p>Powinniśmy sporządzić listę korzyści, które przyniesie nam realizacja kampanii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie kampanii na rzecz promowania idei zarządzania wiekiem (CSR) • budowanie pozytywnego wizerunku firmy • wzrost zainteresowania mediów • odróżnienie od konkurencji • wzrost motywacji i zadowolenia pracowników 	<p>.....</p>
<p>EFEKTYWNOŚĆ KAMPANII</p>	<p>Efektywność kampanii wewnętrznej PR możemy zmierzyć, badając na przykład opinie pracowników. Posłużyć nam mogą do tego:</p> <ul style="list-style-type: none"> • internetowe ankiety; • analiza postów na forach intranetowych, wpisów na listach dyskusyjnych; • spotkania i wywiady; • analiza zaangażowania pracowników w program CSR. <p>Efektywność kampanii zewnętrznej PR możemy badać m.in. prowadząc monitoring mediów, analizując informacje i komentarze prasowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jakościowo (co o nas piszą/mówią?) • ilościowo (jak często o nas piszą/mówią?) 	<p>.....</p>

+ PAMIĘTAJ!

Jeśli chcesz skutecznie przeprowadzić kampanię w swojej firmie, pamiętaj, że nie wystarczy to, że posiadasz wiedzę na temat problematyki zarządzania wiekiem. MUSISZ UWIERZYĆ w to, co oznaczają te informacje dla Ciebie, innych pracowników i całej firmy.

+**Czy wiesz, że...?**

Istnieje 10 kluczowych czynników sukcesu wprowadzania zarządzania różnorodnością, w tym zarządzania wiekiem w organizacji:

- Zaangażowanie zarządu
- Dojrzała polityka antydyskryminacyjna i antymobbingowa
- Symetryczna dwustronna komunikacja ze wszystkimi pracownikami, jasne zdefiniowanie celu związanego z celem biznesowym, oczekiwanych rezultatów, czynników sukcesu i barier
- Osobne stanowisko specjalisty/specjalistki ds. zarządzania różnorodnością (w sektorze dużych przedsiębiorstw)
- Audyt różnorodności przed wprowadzaniem zmian z wykorzystaniem ekspertyzy zewnętrznej (w sektorze dużych przedsiębiorstw)
- Pogłębione szkolenia w tej tematyce dla kadry menedżerskiej
- Dialog i partnerstwo z kluczowymi interesariuszami spoza organizacji
- Kształcenie ustawiczne i dostęp do dobrych praktyk
- Zebranie istniejących polityk organizacji w tym zakresie w jednym dokumencie
- Wewnętrzny zespół ds. zarządzania różnorodnością

Źródło: Raport Zarządzanie różnorodnością w Polsce

Znaczenie komunikacji wewnętrznej przy realizacji kampanii PR

Częstym problemem w firmach, szczególnie dużych, jest to, że pracownicy nie widzą potrzeby angażowania się w proces zmian czy ulepszania rozwiązań związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Przypomnij sobie, ile razy byłeś/aś świadkiem dyskusji w nieformalnej grupie pracowników, którzy mieli pomysł na usprawnienie jakiegoś procesu, czy wprowadzenie nowych procedur, które mogłyby być pomocne w zarządzaniu firmą? Nikt jednak o tym nie wspomniał kadrze zarządzającej... Dlaczego? Zwykle pracownicy mówią: „Nie warto zgłaszać swoich pomysłów, bo i tak nikt ich nie rozważy, a na pewno nie wdroży”.

Jedną z przyczyn, dla których pracownicy nie dzielą się swoimi pomysłami czy opiniami, może być to, że firma nie prowadzi praktyk zachęcania swoich pracowników do takich zachowań.

Pamiętaj, że sprawna komunikacja wewnętrzna zapewnia:

- informację zwrotną o prowadzonych działaniach,
- skuteczne działania pracowników,
- większą skuteczność zarządzania,
- wzrost efektywności pracy i zmotywowania pracowników,
- budowanie pozytywnej atmosfery.

Sposoby komunikowania się wewnątrz organizacji

Tradycyjne tzw. „twarz w twarz” m.in.	Bezosobowe m.in.
<ul style="list-style-type: none"> • Wywiady indywidualne • Wywiady grupowe • Spotkania zespołu • Wideokonferencje 	<ul style="list-style-type: none"> • Notatki służbowe • Wiadomości e-mail • Wiadomości multimedialne • Intranet • Firmowa strona internetowa / portale firmowe • E-ziny (elektroniczne czasopisma) • Gazetki firmowe • Newslettery • Fora dyskusyjne on-line i off-line • Tablice ogłoszeń

Skuteczna komunikacja wewnętrzna to taka, która zachęca pracowników do dzielenia się swoimi opiniami, pomysłami, komentarzami, które mają przyczynić się do lepszego funkcjonowania firmy. Oczywiście należy w odpowiedni sposób filtrować informacje i oddzielać ważne od mało istotnych.

Jeśli chcesz wdrożyć strategię zarządzania wiekiem, ale zastanawiasz się, skąd wziąć pomysły na jej ciekawą, a zarazem skuteczną kampanię promocyjną, zacznij od postawienia takiego pytania współpracownikom. Z pewnością część wypowiedzi może Cię pozytywnie zainspirować.

+ Przykłady dobrych praktyk

Poniżej przedstawiono kilka przykładów dobrych praktyk z wdrażania przez przedsiębiorstwa kampanii PR w obszarze zarządzania różnorodnością, w tym zarządzania wiekiem.

+ PRZYKŁAD

Firma **BT** (Wielka Brytania) przeprowadziła dogłębną analizę polityk korporacyjnych wśród osób zatrudnionych, aby zagwarantować, że w przedsiębiorstwie nie ma dyskryminacji ze względu na wiek. Wyniki tego badania zostały podane do publicznej wiadomości, także środkom masowego przekazu. Dzięki temu firma zadbała o dobry wizerunek i reputację. Następnie BT stworzyła strategię opartą na trójfazowym planie informacyjnym, który zawierał: szkolenia dla kadr, spotkania informacyjne dla dyrektorów oraz przeprowadzenie dla całej firmy szkolenia drogą elektroniczną. Dzięki temu uzyskano gwarancję, że każda osoba rozumie ideę zarządzania wiekiem i przepisy z tym związane, co miało wpłynąć na zmianę stereotypowego myślenia o kwestiach związanych z wiekiem. Częścią kampanii PR w BT był program „Wiek zmian”, stworzony po to, by zwiększyć świadomość na temat przepisów antydyskryminacyjnych i promować równość w zatrudnieniu. W komunikacji wewnętrznej wykorzystano także stronę intranetową, na której umieszczono zestaw narzędzi pomocnych pracownikom przy poszerzaniu wiedzy

i wiadomości na temat znaczenia zarządzania wiekiem. Częścią kampanii informacyjnej był także briefing dla dyrektorów, dotyczący najważniejszych faktów i danych związanych z wiekiem oraz sytuacji, które mogą być uznane za dyskryminację. Promocji projektu służył specjalnie przygotowany quiz, który menedżerowie przeprowadzili wśród pracowników, aby pomóc im w zrozumieniu tych zagadnień. BT przygotowała także listę najczęściej zadawanych pytań i odpowiedzi, zapewniając tym samym łatwy sposób zrozumienia wpływu przepisów na istniejące w firmie procedury i zmiany (narzędzie często wykorzystywane przez specjalistów ds. PR). Ponadto BT zatrudniła Senior Diversity Champions, czyli dyrektorów operacyjnych, których zadaniem jest uwzględnianie kwestii dotyczących różnorodności w decyzjach o znaczeniu strategicznym dla firmy.

Źródło: Diversity at Work – Różnorodność w pracy – przegląd dobrych praktyk

+ PRZYKŁAD

Firma **TDC** (Dania) tworzenie kampanii PR dotyczącej wdrożenia strategii zarządzania wiekiem zaczęła od przeprowadzenia badań na grupie pracowników, którzy ukończyli 45 lat. Na podstawie wyników tych badań, TDC stworzyło specjalny program dla seniorów. Polega on na tym, że wszyscy pracownicy, którzy ukończą 57 lat mogą skonsultować z przełożonym swoje potrzeby i oczekiwania w zakresie dalszej pracy w firmie: można zwiększyć elastyczność godzin pracy, skrócić i indywidualnie zaplanować harmonogram dnia pracy, otrzymać dodatkowy dzień wolny w tygodniu i dodatkowy urlop (np. miesiąc). Polityka firmy w tym zakresie została przedstawiona w wewnętrznym intranecie. Opracowano także ulotkę zawierającą informację o programie, która została rozpowszechniona wśród pracowników. Ponadto, dział kadr stworzył specjalną prezentację na temat zarządzania wiekiem w firmie, którą przedstawiał w komitetach konsultacyjnych. Elementami kampanii PR promującej zarządzanie wiekiem w TDC stały się także „spotkania przy kawie” i seminaria organizowane dla pracowników i ich współmałżonków (lub towarzyszy życia), podczas których poruszane są problemy związane z wkraczaniem w tak zwany „trzeci wiek”. Poza tym TDC zdecydowało się na sponsoring (również narzędzie PR) - firma wspiera finansowo i organizacyjnie stowarzyszenia oraz organizacje założone przez swoich emerytowanych pracowników.

Źródło: Diversity at Work - Różnorodność w pracy – przegląd dobrych praktyk

+ PRZYKŁAD

Firma **Deutsche Telecom** (Niemcy) dla swoich pracowników stworzyła specjalny program ochrony zdrowia oraz powołała menedżera ds. wieku, którego zadaniem jest prowadzenie ścisłej współpracy z zespołem ds. zróżnicowania grup i kontynuowania strategii różnorodności wiekowej. Te działania były szeroko promowane wśród pracowników. Oprócz tego Deutsche Telecom prowadzi działania marketingowe ukierunkowane na osoby po 50. roku życia np. sponsoruje bezpłatne kursy internetowe dla takich osób, oferuje przyłącza internetowe dostosowane w specjalny sposób do osób starszych. Deutsche Telecom wprowadził program doradczy, który polega na przydzieleniu każdej nowoszkolonej osobie doradcy w wieku powyżej 40. lat, tak, aby lepiej została przekazana wiedza i doświadczenie wypracowane w firmie. Dzięki tym działaniom buduje wizerunek zarówno pracodawcy, jak i firmy komercyjnej, dla której ważne są kwestie związane z wiekiem (zarówno pracownika, jak i konsumenta).

Źródło: Raport: Różnorodność w firmach – dobre praktyki w miejscu pracy

+

Czy wiesz, że...?

Najważniejsze bariery we wdrażaniu zarządzania różnorodnością w Polsce mogą być związane z:

1. Stereotypowym myśleniem i uprzedzeniami
2. Brakiem rozwiniętych polityk antidyskryminacyjnych i antymobbingowych w firmie
3. Brakiem wiedzy i dostępu do dobrych praktyk
4. Brakiem rozwiniętej międzysektorowej platformy dialogu
5. Problemem z monitoringiem i oceną rezultatów zarządzania różnorodnością
6. Niedoprecyzowaniem prawa

Źródło: Raport Zarządzanie różnorodnością w Polsce

+ Podsumowanie

Pamiętaj, że warto wykorzystywać narzędzia public relations do informowania o prowadzonych przez firmę działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, a w tym wypadku wdrażania strategii zarządzania wiekiem. Należy to robić zarówno poprzez kanały komunikacji wewnętrznej w organizacji, tak, aby wszyscy pracownicy byli dobrze poinformowani w zakresie prowadzonych przez firmę działań: nowych procedur, badań, konkursów czy szkoleń. Warto również wykorzystać kanały komunikacji zewnętrznej, tak, aby o naszych działaniach dowiedziały się inne organizacje, instytucje, władze lokalne i środki masowego przekazu. Wykorzystanie narzędzi PR umożliwia przekonywanie otoczenia do proponowanych przez nas rozwiązań, korzystnie wpływa na budowanie dobrej reputacji i wizerunku naszej firmy. Warto zapamiętać, że wdrożenie strategii zarządzania wiekiem do polityki firmy oraz planowe działania public relations w tym zakresie, w perspektywie długofalowej powinny prowadzić do wzrostu wartości firmy i poprawy jej konkurencyjności na rynku.

+ Bibliografia

- + Raport *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka* (2011), HRP, Łódź
- + Raport *Zarządzanie różnorodnością w Polsce* (2009), Forum Odpowiedzialnego Biznesu (raport dostępny na stronach: www.diversity.com.pl lub www.undp.org.pl)
- + Raport *Różnorodność w firmach – dobre praktyki w miejscu pracy*, 2005 (raport dostępny na stronie www.diversity.com.pl)
- + Dzień aktywizacji 50+ Scenariusz kampanii PR (scenariusz dostępny na stronie www.pracownik50plus.pl)
- + Dzień aktywizacji 50+ Katalog Dobrych Praktyk (plik dostępny na stronie www.dzienaktywizacji50plus.pl)
- + Materiały edukacyjne London School of Public Relations
- + www.odpowiedzialnybiznes.pl
- + www.marketing-news.pl
- + www.marketingaudit.pl

Wykaz narzędzi

Wykaz narzędzi dostępnych na stronie www.zarządzaniewiekim.com.pl i w podręczniku:

Rozdział 1:

- + Kwestionariusz do zarządzania własną karierą zawodowa (podręcznik i strona www)
- + Ćwiczenie „Linia życia” (strona www)

Rozdział 2:

- + Kwestionariusz – diagnoza zarządzania wiekiem (podręcznik i strona www)
- + Graf – diagnoza zarządzania wiekiem (podręcznik i strona www)

Rozdział 3:

- + Narzędzie do analizy struktury demograficznej przedsiębiorstwa
- + Przykład ogłoszenia rekrutacyjnego (podręcznik i strona www)
- + Formularz aplikacyjny
- + Scenariusz wywiadu rekrutacyjnego (podręcznik i strona www)
- + Formularz podsumowujący proces rekrutacji (strona www)

Rozdział 4

- + Kwestionariusz do samooceny predyspozycji i preferencji zawodowych wg wyznaczników kariery E. Scheina (podręcznik i strona www)
- + Scenariusz rozmowy dotyczącej planowania kariery (podręcznik i strona www)
- + Przykładowe pytania coachingowe (strona www)
- + Scenariusz rozmowy motywującej/rozwojowej (strona www)
- + Macierz transakcyjna (strona www)

Rozdział 5

- + Kwestionariusz – Implementacja elastycznych form zatrudnienia w firmie (podręcznik i strona www)
- + Kwestionariusz – Satysfakcja pracowników z aktualnej formy zatrudnienia (podręcznik i strona www)

Rozdział 6

- + Fragment listy kontrolnej do oceny stanowisk pracy (podręcznik i strona www)
- + Kwestionariusz – warunki miejsca pracy dla pracowników biurowych (strona www)
- + Kwestionariusz – warunki miejsca pracy dla pracowników fizycznych (strona www)

Rozdział 7

- + Tabela do analizy aktywności szkoleniowej pracowników (strona www)

Rozdział 8

- + Kwestionariusz autodiagnozy – jak przeprowadzam przez zmianę swoich pracowników (podręcznik i strona www)

Rozdział 9

- + Kwestionariusz preferencje emerytalno-zawodowe pracowników (podręcznik i strona www)
- + Scenariusz rozmowy dotyczącej podsumowania dotychczasowej kariery oraz planowania emerytury (podręcznik i strona www)
- + Przykładowe listy z podziękowaniem dla pracowników odchodzących na emeryturę

Rozdział 10

- + Szczegółowy plan kampanii PR (podręcznik i strona www)

AGE

MANAGEMENT

METHODOLOGY

Człowiek - najlepsza inwestycja



METODYKA ZARZĄDZANIA WIEKIEM

jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową **pracowników 50+**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego,
Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie. Projekt Innowacyjny.



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
Materiał dystrybuowany bezpłatnie.

Człowiek - najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Łódzkie

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego,
Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie. Projekt Innowacyjny.

AGE MANAGEMENT METHODOLOGY

BREAKTHROUGH IDEAS

PODRECZNIK

HR group
Realizator projektu

HR perspective

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
Materiał dystrybuowany bezpłatnie.