

Raport

**Dobre Praktyki
w zarządzaniu wiekiem
i zasobami ludzkimi
ze szczególnym uwzględnieniem
pracowników 50+**

zostań
Mentorem.pl

50+

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu „Zatrudnienie Fair Play. Zostań Mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”

W przypadku cytowania fragmentów należy umieścić przypis:

Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+

Praca zbiorowa pod redakcją: Anny Szcześniak

Poglądy przedstawione w niniejszej publikacji należą do jej autorów i w żadnym stopniu nie odzwierciedlają stanowiska Unii Europejskiej.

Wszelkie uwagi i zapytania dotyczące publikacji należy kierować pod adres wydawcy:
Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”
ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa
tel.: (22) 630 98 01-04, faks: (22) 826 25 96
e-mail: iped@kig.pl, www.iped.pl

Autorzy:

Mieczysław Bąk
Paulina Bednarz
Przemysław Kulawczuk
Anna Szcześniak

Współpraca:

Marta Danielczuk
Piotr Michalik
Andrzej Poszewiecki
Małgorzata Tymorek

Warszawa, 2013

ISBN: 978-83-62556-06-9

Elektroniczna wersja publikacji dostępna na stronach:

<http://www.iped.pl>

<http://www.zostanmentorem.pl>

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

©Copyright by: Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”.

**Dobre praktyki
w zarządzaniu wiekiem
i zasobami ludzkimi
ze szczególnym uwzględnieniem
pracowników 50+**

Praca zbiorowa pod redakcją Anny Szcześniak

Warszawa, 2013

Spis treści

Wprowadzenie.....	6
1. Profil pracowników 50+. Podobieństwa i różnice pracy pracowników 50+ w relacji do innych grup pracowników.....	10
2. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie.....	18
2.1. Czym jest zarządzanie wiekiem?.....	18
2.2. Obszary zarządzania wiekiem i możliwe działania.....	20
2.3. Zarządzanie wiekiem w praktyce.....	22
2.4. Korzyści wynikające z zarządzania wiekiem.....	24
2.4.1. Zarządzanie wiekiem a efektywność gospodarowania.....	26
2.4.2. Zarządzenie wiekiem a kultura, etyka biznesu i spoiwość społeczna.....	28
2.5. Podsumowanie.....	33
3. Aktywność zawodowa kobiet i mężczyzn 50+ z uwzględnieniem sytuacji na Mazowszu.....	34
3.1. Analiza problemów.....	34
3.1.1. Przejście na emeryturę.....	36
3.1.2. Otrzymywanie świadczeń przedemerytalnych.....	37
3.1.3. Kwestie zdrowotne.....	38
3.1.4. Brak odpowiednich ofert pracy.....	39
3.1.5. Wiek 50+ jako czynnik dyskwalifikujący na rynku pracy.....	40
3.1.6. Zwolnienie z pracy.....	41
3.2. Główne problemy kobiet 50+ na rynku pracy. Główne przyczyny odchodzenia kobiet 50+ z rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem rynku województwa mazowieckiego.....	42
3.3. Propozycje rozwiązań.....	47
3.3.1. Przejście na emeryturę – proces odchodzenia z firmy, a nie pozbywanie się pracownika.....	48
3.3.2. Nowe spojrzenie na wcześniejszą emeryturę.....	51
3.3.3. Zdrowie pracownika dobrem firmy.....	51
3.3.4. Rekrutacja otwarta dla wszystkich.....	56
3.3.5. Wiek 50+ jako atut w pracy, przekazywanie wiedzy.....	59
3.3.6. Bezpieczne miejsca pracy.....	62
3.3.7. Kształcenie i rozwój pracowników.....	63
3.3.8. Elastyczna praca.....	65
4. Miejsce pracowników 50+ w świetle wywiadów pogłębionych.....	70

4.1. Pracownicy 50+ a rozwój zawodowy: podnoszenie kwalifikacji i kształcenie ustawiczne, ścieżki kariery, wykorzystanie narzędzi e-learningowych	72
4.2. Dialog międzypokoleniowy. Przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom.....	73
4.3. Utrzymanie aktywności. Troska o dobry stan zdrowia. Główne bariery w utrzymaniu aktywności.....	75
4.4. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach.....	76
4.5. Główne problemy z zatrudnieniem pracowników 50+.....	77
5. Studia przypadków.....	80
5.1. Call center – nowy pomysł na jesień życia. Jak wykorzystać doświadczenie pracowników 50+ oraz stworzyć miejsce pracy, do którego chce się wracać? Domestic and General, Wielka Brytania.....	83
5.2. Innowacyjna strategia zarządzania wiekiem jako konieczność naprawy błędów z przeszłości. Doświadczenia Bawarskich Zakładów Silnikowych (BMW), Niemcy.....	95
5.3. Aktywizacja menadżerów 50+. Fondirigenti - Giuseppe Talierno, Włochy.....	116
5.4. Czy w kosmosie wiek odgrywa rolę? Nowa polityka zatrudnienia dla pracowników 55+ w przedsiębiorstwie Jena-Optronik, Niemcy.....	122
5.5. Szwedzki idealizm praktyczny? Polityka zatrudnienia pracowników 50+ w rodzinie przedsiębiorstw Volvo, Szwecja.....	132
5.6. Innowacyjny program zdrowotny dla wsparcia aktywności pracowników firmy budowlanej. Doświadczenia Cianbro Corporation w zarządzaniu wiekiem, Stany Zjednoczone.....	148
5.7. Aktywna rekrutacja starszych pracowników - Fahrion Engineering GmbH & Co. KG, Niemcy.....	169
5.8. Jak doceniać doświadczenie w służbie zdrowia? Wielokierunkowe działania na rzecz pracowników 50+ w służbie zdrowia, Scripps Heath, Stany Zjednoczone.....	177
5.9. Kwalifikacje, doświadczenie, zaangażowanie – atuty pracowników 50+. O naturalnym mentoringu w ZEMAT Technology Group Sp. z o.o., Polska.....	187
5.10. Doświadczenie budujące innowacyjność. Mentor i mistrz, czyli jak korzystać z potencjału i doświadczenia starszych pracowników według Instytutu Lotnictwa, Polska.....	198
6. Pracownicy 50+ jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa. Kompleksowe podejście do zarządzania wiekiem - rekomendacje.....	214
Bibliografia.....	216

Wprowadzenie

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. Zostań Mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”, którego celem jest poprawa jakości działań w obszarze utrzymania aktywności zawodowej pracowników 50+ poprzez opracowanie, przetestowanie, upowszechnianie i wdrożenie innowacyjnego standardu „Zatrudnienie Fair Play” oraz innowacyjnych narzędzi służących zarządzaniu wiekiem i zastosowaniu mentoringu jako sposobu wydłużenia wieku aktywności zawodowej wśród pracowników 50+.

W związku z przygotowaniem w I etapie projektu diagnozy i analizy najlepszych praktyk zarządzania wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+ w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych, w tym wykorzystania programów mentoringu oraz innowacyjnych metod transferu wiedzy zrealizowano kilka działań. Przeprowadzono przegląd literatury dotyczącej zarządzania wiekiem, przekazywania wiedzy między pokoleniami, a także przeprowadzono szeroki przegląd praktyk wielu firm zarówno krajowych, jak i zagranicznych, aby wybrać ciekawe rozwiązania do zaprezentowania i zarekomendowania przedsiębiorcom z województwa mazowieckiego. Ostatecznie do opisanie w studiach przypadku według specjalnie opracowanego schematu wybrano 10 firm krajowych i zagranicznych. Pełne studia przypadków prezentujemy w rozdziale 5. Ponadto przeprowadzono 10 wywiadów pogłębionych dotyczących najczęstszych problemów we wdrażaniu programów zarządzania wiekiem w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Wypowiedzi uzyskane w ramach tego działania pojawiają się w większości rozdziałów niniejszej publikacji, a ich podsumowanie zawiera rozdział 4.

W niniejszej publikacji prezentujemy ponadto w rozdziale 1 profil pracowników 50+, podobieństwa i różnice pracy pracowników 50+ w relacji do innych grup pracowników. Rozdział 2 zawiera zasady zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano w nim definicje, możliwe obszary zarządzania wiekiem, informacje, jak w praktyce wygląda zarządzanie wiekiem w polskich przedsiębiorstwach i z czego wynikają problemy w przygotowaniu i wdrożeniu tego rodzaju strategii. Przedstawiono także korzyści wynikające ze stosowania zarządzania wiekiem ze szczególnym uwzględnieniem powiązań między zarządzaniem wiekiem a efektywnością gospodarowania oraz między zarządzaniem wiekiem a kulturą, etyką biznesu i spójnością społeczną. Kolejny rozdział – 3 obejmuje zagadnienie aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn 50+ z uwzględnieniem sytuacji na Mazowszu. Przedstawiamy w nim analizę problemów i propozycje rozwiązań, główne problemy kobiet 50+ na rynku pracy, główne przyczyny odchodzenia kobiet 50+ z rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem rynku województwa mazowieckiego.

W rozdziale 4, jak wspomniano, opisujemy sytuację pracowników 50+ w świetle wywiadów. Uwzględniliśmy m.in. kwestie dotyczące ścieżek kariery, podnoszenia kwalifikacji i kształcenia ustawicznego, w tym wykorzystania narzędzi e-learningowych, dialogu międzypokoleniowego, przekazywania wiedzy młodszym pracownikom, utrzymania aktywności i głównych barier w tym zakresie, a także troski o dobry stan zdrowia oraz kwestie dotyczące głównych problemów z zatrudnianiem pracowników 50+. Przedstawiamy również informacje o firmach, w których zostały przeprowadzone wywiady.

Po zaprezentowaniu studiów przypadków 10 polskich i zagranicznych przedsiębiorstw (z Niemiec, Wielkiej Brytanii, Włoch, Stanów Zjednoczonych i Szwecji) w rozdziale 5, w ostatnim – 6 rozdziale, przedstawiamy rolę pracowników 50+ jako czynnika rozwoju przedsiębiorstwa. Opisujemy kompleksowe podejście do zarządzania wiekiem wraz z rekomendacjami.

Zgromadzone w niniejszej publikacji dane, informacje oraz najlepsze praktyki zostały wykorzystane do zbudowania internetowej platformy „Zatrudnienie Fair Play – budowa kultury organizacyjnej i zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie” (platformy ZFP), obejmującej nowoczesne narzędzia ułatwiające przygotowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniającej zarządzanie wiekiem i mentoring na bazie Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim „Zatrudnienie Fair Play”, ZFP-2013, IPED (Standardu ZFP) i przygotowujące pracowników 50+ do roli mentora. Platforma ZFP zawiera internetowy generator kompleksowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem strategii zarządzania wiekiem w oparciu o standard ZFP, który jest profesjonalnym systemem zarządzania kapitałem ludzkim, i który ma w zamierzeniu maksymalizować zaangażowanie pracowników danej organizacji w tworzenie jej sukcesu. Do elektronicznego narzędzia zostały włączone wypracowane w I etapie projektu nowe elementy standardu podkreślające aspekty związane z zarządzaniem wiekiem. Standard ZFP jest idealnym narzędziem dla wszystkich pracodawców, którzy pragną właściwie ułożyć swoje relacje z pracownikami, w tym z grupy 50+. Generator zawiera wiele wskazówek i podpowiedzi pomagających w stworzeniu strategii odpowiedniej dla danej firmy i umożliwia tworzenie jej on-line krok po kroku według gotowego wzorca. Częścią platformy ZFP jest również zestaw interaktywnych kursów e-learningowych, obejmujących takie zagadnienia, jak mentoring, coaching, przywództwo, motywacja, adaptacja zawodowa, mentor jako rzecznik interesów, zarządzanie czasem, organizacja pracy, podejmowanie decyzji oraz zarządzanie wiekiem. Kursy wspomagają przygotowanie się pracowników 50+ do roli mentorów, poszerzają ich kompetencje i wiedzę ogólną, a tym samym wspomagają tworzenie programów mentoringowych i ich skuteczne wdrażanie. Ten element wspiera także wydłużenie wieku aktywności zawodowej pracowników 50+ poprzez otwarcie przed nimi nowej perspektywy zawodo-

wej, jaką jest rola mentora. Na platformie ZFP są również umieszczone dwa podręczniki: 1) Podręcznik „Standard „Zatrudnienie Fair Play”. Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem zarządzania wiekiem.” pokazujący proces budowy strategii zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem strategii zarządzania wiekiem w oparciu o standard ZFP obejmujący wiele praktycznych przykładów i rozwiązań stosowanych przez firmy. Podręcznik przedstawia również korzyści wynikające z wdrożenia każdego z 15 procesów obejmujących całokształt zarządzania zasobami ludzkimi. 2) Podręcznik „Zostań mentorem” przedstawiający całokształt zagadnień związanych z mentoringiem, od roli mentora i wymagań w stosunku do tej osoby, po proces budowy programów mentoringowych jako wsparcia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie.

Zebrane w tej publikacji dane, informacje oraz najlepsze praktyki kierujemy do pracodawców, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, a także do pracowników, nie tylko powyżej 50-go roku życia, również do młodszych. Wierzymy, że przekazywane treści zmobilizują przedsiębiorców do wdrożenia stosownych zmian w funkcjonowaniu firm i w zarządzaniu kapitałem ludzkim, aby we właściwym stopniu wykorzystać potencjał tkwiący w starszych pracownikach z korzyścią dla nich samych, dla ich młodszych kolegów, a także dla ich pracodawców. W ostatecznym rozrachunku poprawne zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach (ale także we wszystkich innych jednostkach zatrudniających pracowników) przyniesie korzyści naszej gospodarce, a raczej całemu społeczeństwu.

Zespół autorski





Profil pracowników 50+. Podobieństwa i różnice pracy pracowników 50+ w relacji do innych grup pracowników.

Projekt „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. Zostań Mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim” kierowany jest do pracowników 50+, czyli osób zatrudnionych (kobiet i mężczyzn), które mają 50 lat lub więcej.

Wiek 50+ jest granicą, po przekroczeniu której pracownik może być zaliczony do grona tzw. „starszych pracowników” różniących się zdaniem pracodawców od pozostałych grup wiekowych pracowników. Osiągnięcie tego wieku nie powoduje oczywiście natychmiastowej zmiany sposobu wykonywania pracy. Jest to proces przebiegający inaczej dla każdego pracownika, mogący rozpocząć się wcześniej lub później w zależności od indywidualnych czynników, takich jak: stan zdrowia, kondycja fizyczna, sytuacja ekonomiczna i rodzinna, a także rodzaj wykonywanej pracy. W różnych opracowaniach różnie przebiega granica wieku, po przekroczeniu której pracownik zyskuje miano „starszego”. Niektórzy autorzy podają wiek 45+ lub 50+, inni 55+, jeszcze inni stawiają osobną granicę dla kobiet (50 lat) i mężczyzn (55 lat), podczas gdy pozostali jako graniczny traktują wiek emerytalny – 60 lub 65 lat.

Według Organizacji Narodów Zjednoczonych i Światowej Organizacji Zdrowia starsi pracownicy to osoby w wieku 45 lat i więcej, które wykonują pracę zarobkową¹. Dlatego cezurą 50+ powinna być traktowana jedynie jako ogólna wytyczna, umowna granica, która ułatwia porównywanie różnych grup pracowników i badanie różnic pomiędzy nimi. Pojęcie „pracownik 50+” oznacza zatem tzw. starszego pracownika, czyli takiego, który ze względu na swój wiek może posiadać pewne ograniczenia wynikające ze skłonności do urazów i chorób oraz kondycji zdrowotnej i fizycznej.

W opozycji do „starszych pracowników” stawia się „młodszych pracowników”. Różnice pomiędzy tymi dwiema grupami uzasadniają potrzebę tworzenia i wdrażania w zakładach pracy strategii zarządzania wiekiem w celu

¹ Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, wrzesień 2010.

utrzymania aktywności zawodowej co najmniej do granic wieku emerytalnego, a nawet dłużej².

Na polskim rynku pracy funkcjonuje wiele szkodliwych stereotypów, przypisujących starszym pracownikom takie cechy, jak: mało wydajny, nieznający języków obcych, mający problemy z obsługą komputera lub zamknięty na zmiany.

„Starsi pracownicy są w mniejszym stopniu zainteresowani zmianami. Chcą pracować na obecnym stanowisku, na tej samej maszynie, na której pracują od lat. Tymczasem kierownictwo firmy potrzebuje pracowników potrafiących pracować na różnych urządzeniach, bo tego wymaga praca na budowach dróg. Firma chce, by pracownicy 50+ szkolili się i zdobywali nowe uprawnienia, ale często pracownicy nie chcą korzystać z możliwości rozwoju. Młodzi szkolą się znacznie chętniej.” – uważa prezes średniej firmy z Rzeszowa³. Problemy te wynikają z braku lub niewystarczającej realizacji strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach zatrudniających starszych pracowników. Badacze⁴ podkreślają, że strategia taka powinna obejmować całą ścieżkę kariery pracownika, a nie tylko okres, gdy staje się on „starszym pracownikiem”⁵.

Jednak na przekór wspomnianym stereotypom, w ostatnich latach wizerunek pracowników 50+ zaczyna się powoli poprawiać, a pracodawcy zaczynają dostrzegać ich zalety. Do wyżej podanego celu strategii zarządzania wiekiem należy więc dodać kolejny. Celem strategii zarządzania wiekiem powinno być również takie wykorzystanie zalet i talentów pracowników w firmie (w każdym wieku), aby jak najlepiej przyczyniły się one do rozwoju firmy. Z tego punktu widzenia jest istotne, aby pracodawca dostrzegał zalety i wady swoich pracowników powiązane z ich wiekiem, wyciągał właściwe wnioski na podstawie tej wiedzy i podejmował działania, które spowodują zniwelowanie wad swoich pracowników oraz wzmocnienie ich zalet albo spowodują przekucie wad w zalety.

² Liwiński J., Sztanderska U., *op.cit.*

³ anonimowe wywiady pogłębione przeprowadzone w ramach projektu: „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. Zostań mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim” (wywiady przeprowadzono w 10 małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce; średnia długość pracy w tych przedsiębiorstwach to 13,1 lat, a średni odsetek pracowników 50+ wynosi 37,1%). Patrz rozdział 4 niniejszej pracy. W dalszych przypisach wypowiedzi czy informacje uzyskane w ramach tych wywiadów będziemy opisywać jako „anonimowe wywiady pogłębione”.

⁴ Taylor P., *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2006.

⁵ Liwiński J., Sztanderska U., *op.cit.*

W związku z tym przeprowadzono badania dotyczące świadomości polskich pracodawców na temat zalet i wad starszych pracowników. Szczegółowych danych dostarcza raport z realizacji projektu „Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym” na zlecenie MPiPS⁶. Ekspertów w dziedzinie polityki społecznej (przedstawiciele środowiska naukowego, dziennikarzy zajmujących się tą tematyką), polityków, aktywistów społecznych i pracodawców (kierowników, właścicieli i dyrektorów) poproszono o ocenę kompetencji, umiejętności i pozycji starszych pracowników na rynku pracy. Pracodawcy i eksperci byli zgodni, że występują różnice w pracy pomiędzy młodymi i starszymi pracownikami, pozytywne i negatywne oraz dotyczące obu grup wiekowych.

Mocne strony starszych pracowników, jakie wymieniają pracodawcy, to przede wszystkim sumienność i odpowiedzialność, brak lekceważącego stosunku do pracy, a także solidność i dokładność. Ponadto zdaniem pracodawców starsi pracownicy nie są nastawieni roszczeniowo, bardziej doceniają swoją pracę, nawet jeżeli nie jest to praca idealna, a przez to są bardziej lojalni i przywiązani do pracy. Według przedstawicieli małej firmy handlowej „Pracownicy w wieku 50+ są aktywni zawodowo, skłonni do pełnej dyspozycyjności, doświadczeni, zaangażowani w realizację przydzielonych zadań”⁷.

„Dobrą stroną pracowników 50+ jest ich większa lojalność. Młodzi pracownicy czasami odchodzą do innych firm po przeszkoleniu.” – mówi zastępca kierownika działu personalnego pewnej firmy⁸.

Niestety w wielu przypadkach lojalność ta ma tzw. drugie dno, czyli świadomość pracownika, że nie czeka go już awans ani kariera, więc chce po prostu „dociągnąć” do emerytury. Nie zmienia to jednak faktu, że pracownicy 50+ czują się bardziej związani z firmą, co poprawia ich komfort pracy, a przez to zwiększa zaangażowanie w sprawy firmy i w swoją pracę. Starsi pracownicy mieli już wystarczająco dużo czasu, aby dobrze ją poznać i wiedzą o niej więcej niż ich młodszy koledzy. Bardzo silnym i niepodważalnym argumentem przemawiającym na korzyść starszych pracowników jest ich doświadczenie wynikające ze stażu pracy. Z drugiej strony pracodawcy wymienili liczne wady młodszych pracowników: brak szacunku, zaangażowania i poważnego podejścia do pracy, brak punktualności oraz spędzanie dużej ilości czasu w Internecie i na prywatnych rozmowach telefonicznych. Ten lekceważący stosunek do miejsca pracy oraz silna postawa roszczeniowa wynikają często z przekonania o swojej uprzywilejowanej pozycji na rynku pracy i dobrego rozeznania w możliwościach, jakie on oferuje, w tym opcji wyjazdów

⁶ Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U., *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2008.

⁷ anonimowe wywiady pogłębione

⁸ tamże

zagranicznych. Młodzi ludzie częściej rezygnują z pracy, traktują ją jako dorywczą lub przejściową, odchodzą z miejsca pracy i szukają innego zatrudnienia. Na niekorzyść młodszych pracowników przemawia przede wszystkim małe doświadczenie zawodowe. Dotyczy to przede wszystkim pracowników bardzo młodych, którzy dopiero skończyli studia i nie uczestniczyli w żadnych praktykach ani stażach. Z drugiej jednak strony młodzi ludzie są lepiej wykształceni od swoich starszych kolegów, co wynika w dużej mierze ze znacznego upowszechnienia wyższego wykształcenia w ostatnich latach. Dziś wyższe wykształcenie przestało być przywilejem, tak jak jeszcze 20-30 lat temu, a stało się czymś oczywistym dla osób, które planują karierę zawodową, podobnie jak znajomość co najmniej dwóch języków obcych. Coraz więcej młodych osób jest zainteresowanych studiami⁹, a uczelnie wyższe stają się mniej hermetyczne, obniżają wymagania rekrutacyjne i wypuszczają na rynek pracy coraz więcej osób z tytułem magistra. Z wyższym wykształceniem idzie w parze również znajomość języków obcych oraz umiejętność obsługi komputera, którą nie zawsze mogą się pochwalić starsi pracownicy. Nawet jeżeli mają oni wykształcenie wyższe, to i tak wiadomości, które nabyli na studiach często są już nieaktualne lub na zbyt niskim poziomie w stosunku do obecnych wymagań.

„Dzisiejsi pięćdziesięciolatek nie mieli zajęć z obsługi komputerów. Kiedy oni zaczęli pracę, nikt nie wiedział co to komputer. Oni musieli przejść długą drogę, aby nauczyć się wszystkiego od podstaw. (...) Młodzi tę wiedzę nabywają w szkołach. Starszym pracownikom powinno dać się możliwość nabycia takich umiejętności poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju kursach itp.” – twierdzi kobieta w wieku 55+ pracująca na stanowisku handlowca w firmie z Warszawy¹⁰.

Z tego powodu bardzo ważnym elementem strategii zarządzania wiekiem powinny być regularne szkolenia pracowników pozwalające zaktualizować wiedzę i umiejętności, bez względu na wiek. Niestety szkolenie starszych pracowników jest zdaniem pracodawców utrudnione przez ich zniechęcenie do nauki, mniejszą przyswajalność wiedzy oraz obawę przed zmianami i nowościami spowodowaną przyzwyczajeniem do funkcjonującego od lat porządku i organizacji pracy. Natomiast młodszy pracownicy w opinii przedsiębiorców są bardziej otwarci na nowości i zmiany, chętniej i łatwiej się uczą i biorą udział w szkoleniach.

Kolejna płaszczyzna, na której dochodzi do porównań pracowników starszych i młodszych, to kondycja zdrowotna i fizyczna. W tym zakresie zdecy-

⁹ W ostatnich dwóch dziesięcioleciach liczba studentów w Polsce wzrosła z 403 tys. w roku akademickim 1990/1991 do 1930 tys. w roku akademickim 2007/2008. Dane statystyczne Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa wyższego.

¹⁰ anonimowe wywiady pogłębione

dowanie lepiej postrzegani są młodszy pracownicy jako zdrowsi i silniejsi fizycznie. Natomiast starszym pracownikom przypisuje się częste problemy ze zdrowiem i skłonność do przebywania na długoterminowych zwolnieniach lekarskich. Pracodawcy argumentowali, że z wiekiem zmniejsza się sprawność fizyczna, z czym nie sposób się nie zgodzić. Niemniej z ostatnich wywiadów wynika, że „(...) nie można demonizować znaczenia wieku, gdyż np. w grupie osób młodszych częste są problemy zdrowotne dzieci i konieczność korzystania ze zwolnień „na chore dzieci” czy też urlopów macierzyńskich i wychowawczych”¹¹.

Jeżeli chodzi o kondycję umysłową, to i tutaj zyskują młodszy pracownicy, którzy zdaniem pracodawców są bardziej operatywni, pracują i myślą szybciej niż osoby z grupy 50+. Ci ostatni zdaniem pracodawców pracują wolniej, są mniej kreatywni, często należy powtarzać im polecenia służbowe i przypominać o terminach. Częściowo potwierdza to opinia jednego z rozmówców w wywiadach pogłębionych, ale: „pracownicy 50+ są pełnowartościowymi pracownikami, z których doświadczenia mogą korzystać osoby młodsze. Pracownicy 50+ być może uczą się wolniej i nie są tak otwarci na nowe technologie, lecz nie jest to bariera nie do przeskokowania. Być może należy umożliwić im inne, dostosowane do wieku formy kształcenia (np. wolniejsze tempo szkolenia, zagadnienia typowo praktyczne itp.)”¹². Nierzadko starszych pracowników dopada wypalenie zawodowe i czują, że zasób pomysłów już im się wyczerpał. Temu pogładowi przeczy wypowiedź zanotowana przez nas w ramach wywiadów pogłębionych: „Przykładowo w październiku 2012 r. 38 pracowników zgłosiło swoje pomysły w ramach Systemu Sugestii (zebrano 62 wnioski), w tym 6 pracowników 50+, a w listopadzie 55 osób zgłosiło swoje pomysły (zebrano 100 wniosków), w tym odnotowano pomysły na usprawnienia w firmie i jej rozwój od 11 pracowników 50+”¹³. Ponadto pracodawcy przypisali starszym pracownikom szkodliwe nawyki z czasów PRL, takie jak korzystanie z firmowych telefonów w celach prywatnych czy załatwianie prywatnych spraw w godzinach pracy¹⁴. Opinie pracodawców mówiące, że osoby w starszym wieku nie przyswajają wiedzy tak dobrze jak ich młodszy koledzy, a poza tym nie są zainteresowani rozwijaniem swojej kariery zawodowej, gdyż myślą już tylko o przejściu na emeryturę, nie zawsze są zgodne z prawdą i bywają krzywdzące dla starszych pracowników: „Pracownicy 50+ chcą podnosić swe kompetencje. Utrudnieniem jest jednak to, że pracownicy ci muszą takich kursów szukać na własną rękę. Często osoby starsze nie biorą udziału w szkoleniach komputerowych, bo nie ma takiego bodźca zewnętrznego, a nie

¹¹ tamże

¹² tamże

¹³ tamże

¹⁴ Zob.: Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U., *op.cit.*

zawsze są w stanie sami zrozumieć tę potrzebę” – twierdzi pracownik warszawskiej firmy¹⁵.

Badanie wykazało, że młodszy pracownicy są postrzegani jako bardziej komunikatywni oraz reprezentacyjni, natomiast starsi, zdaniem pracodawców, mają problemy z komunikatywnością, gorzej sprawdzają się w kontaktach z klientami i często są postrzegani jako zamknięci w sobie. Przedstawiciel sieci aptek uczestniczący w wywiadach pogłębionych wyraził jednak zupełnie przeciwny pogląd: „W przypadku kontaktu z klientami, którymi często są osoby starsze, wiek powyżej 50 lat może stanowić ważny atut, gdyż klient traktuje taką osobę jako bardziej wiarygodną, której informacje opierają się również na własnym doświadczeniu”¹⁶.

Gdy pracodawców zapytano o czynniki związane z sytuacją rodzinną, przyznali oni, że starsi pracownicy są bardziej przewidywalni i wiadomo, jak postąpią w określonych sytuacjach. Ponadto są bardziej zrównoważeni psychicznie, ustabilizowani życiowo, a przez to bardziej dyspozycyjni. W przypadku pracowników młodszych zakładanie rodziny i posiadanie małych dzieci wpływa na to, że są mniej dyspozycyjni, a pracodawcy nie zawsze mogą na nich polegać.

„Pracownicy 50+ są osobami szanowanymi, posiadają duży zasób wiedzy, są bardziej mobilni niż młode osoby posiadające małe dzieci, są cennymi pracownikami.” – uważa pracownik działu kadr firmy usługowej, a inna osoba zauważyła, że „Atutem pracowników 50+ najczęściej jest większa dyspozycyjność i brak problemów związanych z wychowywaniem małych dzieci”¹⁷.

Reasumując, największe różnice pomiędzy pracownikami starszymi i młodszymi pracodawcy zaobserwowali w następujących obszarach:

- wykształcenie i umiejętności,
- stosunek do pracy i postawy wobec pracy, takie jak: lojalność, sumienność, solidność, dokładność (lub ich brak),
- kondycja fizyczna,
- kondycja umysłowa i przyswajanie wiedzy,
- sytuacja rodzinna,
- wydajność pracy,
- komunikatywność.

Trzeba jednak podkreślić, że z wywiadów pogłębionych wynika, że różnice nie są tak ostre, a wręcz niemal wszyscy rozmówcy podkreślali liczne

¹⁵ anonimowe wywiady pogłębione

¹⁶ tamże

¹⁷ anonimowe wywiady pogłębione

atuty starszych pracowników oraz ich kluczową rolę w zachowaniu ciągłości przedsiębiorstwa.

Co ciekawe, pracodawcy wyrażali sprzeczne opinie dotyczące zaangażowania w pracę w kontekście obydwu grup wiekowych. W przypadku młodszych pracowników brak zaangażowania wynika zazwyczaj z ich przekonania, że ich obecność w danej firmie jest stanem przejściowym. Zdaniem pracodawców nie traktują oni firmy jako swojego docelowego miejsca pracy, a zatem angażowanie się w jej sprawy nie jest z ich punktu widzenia uzasadnione. Natomiast brak zaangażowania starszych pracowników wynika prawdopodobnie z tego, że często czują się oni „zepchnięci na marginesy”. W wielu firmach starszych pracowników pomija się przy szkoleniach, awansach i premiach, ponieważ biorąc pod uwagę ich rychłe przejście na emeryturę, wydaje się to nieopłacalne. Ponadto panuje pogląd, że starsi pracownicy w mniejszym stopniu są skłonni do przyswajania nowej wiedzy niż ich młodszy koledzy. Te opinie generalnie nie potwierdziły się w przeprowadzonych wywiadach pogłębionych. Wielu pracodawców woli inwestować w młodszych pracowników (postrzeganych jako wydajniejszych, bardziej kreatywnych i z którymi związane są większe nadzieje w firmie). W efekcie starsi pracownicy czują się przez to niedoceniani i niepotrzebni, co przekłada się na spadek ich zaangażowania. Pracodawcy jednak twierdzą, że starszym pracownikom powierza się równie odpowiedzialne zadania, co młodszym i wymaga się od nich tyle samo. Ponadto zdaniem pracodawców wielu starszych pracowników reprezentuje postawę „wszystko już wiem i szkolenia nie są mi potrzebne”.

Motywacja i wydajność również nie zostały ocenione jednoznacznie przez pracodawców. Z jednej strony padały negatywne opinie na temat młodszych pracowników, takie jak: „marnują czas w Internecie”, „spóźniają się”, „nic im się nie chce”, „uważają, że wszystko im się należy”. Z drugiej strony na temat starszych pracowników wielu pracodawców wypowiadało się pochlebnie. Mówili, że starsze osoby są bardziej dyspozycyjne, mają więcej czasu i mniej obowiązków, a ponadto, że bardziej im zależy na pracy, gdyż chcą dotrzeć do emerytury. Opinie innych pracodawców mówiły z kolei, że w dzisiejszych czasach presja wywierana przez społeczeństwo na młodych ludziach powoduje wzrost ich motywacji i ciągłe dążenie do sukcesów i awansów oraz orientację na karierę i zarabianie pieniędzy.

Należy zaznaczyć, że zarówno eksperci, jak i pracodawcy, biorący udział w badaniu, podkreślali, że ich opinie nie mogą stanowić reguły, gdyż są oparte jedynie na swobodnych obserwacjach. Wielu pracodawców mówiło, że oceniając swoich pracowników, nie biorą pod uwagę wieku, ale ogólną postawę pracowniczą, która zdaniem pracodawców nie jest zależna od wieku, ale od charakteru danej osoby, który z wiekiem raczej się nie zmienia. Z kolei eksperci podkreślali, że określanie wad i zalet starszych i młodszych pracowni-

ków niebezpiecznie zbliża się do generalizowania. W rzeczywistości na konkretne cechy pracowników (takie jak wydajność, kreatywność, sumienność, zaangażowanie itp.) wpływ ma wiele czynników, np. nastawienie pracownika, jego cechy charakteru, postawa przełożonego, czy wreszcie specyfika branży. W niektórych profesjach (np. wykładowca akademicki) z wiekiem wzrasta prestiż i poważanie dla pracownika, nie obniżając w żadnym wypadku wydajności pracy czy pozycji zawodowej, a w innych (np. pracownicy fizyczni) preferowane są osoby młode. Wypowiedzi uczestników wywiadów pogłębionych potwierdzają wywody przytaczanych tutaj wyników badań: „wszystko zależy od chęci danego pracownika”, „W dużej mierze są to kwestie bardzo indywidualne.” „Zdaniem kierownictwa firmy, grupa 50+ jest bardzo zróżnicowana, a zachowania poszczególnych osób, podobnie jak w innych grupach wiekowych są bardzo różne”¹⁸.

Nieprawdą jest, że starsze osoby mniej wynoszą ze szkoleń i kursów, a wysyłanie ich na szkolenie jest nieopłacalne. Okazuje się, że starsze osoby nie tylko doskonale przyswajają wiedzę na szkoleniach, są bardziej skupione i zrównoważone, to jeszcze dzięki swojemu doświadczeniu lepiej potrafią zdobyć wiedzę wykorzystać.

Pracodawcy zaczynają dochodzić do wniosku, że młodszy i starsi pracownicy nie muszą konkurować ze sobą na rynku pracy, ale mogą współpracować z korzyścią dla rozwoju firmy. Stereotypy określające starszych pracowników jako pracowników „drugiej kategorii”, wykreowane w większości w latach 90., gdy miała miejsce silna koncentracja polskiego rynku pracy na młodych pracownikach, nie są poparte żadnymi obiektywnymi badaniami naukowymi. Różnice w wydajności starszych i młodszych pracowników nie są większe niż te zaobserwowane wewnątrz dowolnego przedziału wiekowego¹⁹.

¹⁸ anonimowe wywiady pogłębione

¹⁹ Graniewska D. (red.), *Warunki życia emerytów i rencistów*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, 1999



Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie

Zjawiska demograficzne zachodzące w Europie, w tym również w Polsce, które już wpływają na rynek pracy, wywołały temat zarządzania wiekiem w kontekście konieczności wydłużenia aktywności zawodowej obywateli i czekających pracodawców wyzwań związanych ze zwiększeniem zdolności do pracy i produktywności starszych pracowników wobec silnego spadku podaży pracy. W tym rozdziale przybliżamy zagadnienie zarządzania wiekiem.

2.1. Czym jest zarządzanie wiekiem?

„Zarządzanie wiekiem” (ang. *age management*) może być różnie rozumiane. Może ono odnosić się do wszystkich pracowników zróżnicowanych pod względem wieku. Można je określić jako „różnorodne działania należące do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza do zarządzania różnorodnością, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów pracy dzięki temu, że są dostosowane do potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku”²⁰.

Według A. Walker’a²¹ zarządzanie wiekiem odnosi się do: „(...) różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także, bardziej ogólnie – do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe”.

Z przeglądu krajowych publikacji wynika jednak, że w problematyce „zarządzania wiekiem” eksponuje się kwestie związane ze starszymi pracownikami, a w związku z tym więcej uwagi poświęca się działaniom ukierunkowanym na wydłużenie aktywności zawodowej osób 50+ a nawet 45+. Coraz liczniejsze akcje kierowane są zarówno do pracodawców, jak i pracowników z tej grupy. Prezentowane podejście jest uzasadnione w kontekście przedstawionych w tej publikacji zachodzących zmian demograficznych i zmian na rynku pracy.

²⁰ J. Liwiński, U. Sztanderska, *op.cit.*, s. 4.

²¹ Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Zarządzanie wiekiem wykorzystuje narzędzia i instrumenty typowe dla zarządzania zasobami ludzkimi, ale biorąc pod uwagę zróżnicowanie wieku pracowników. Należy zaznaczyć, że zarządzanie wiekiem nie jest równoznaczne z polityką preferowania osób starszych, co byłoby niezgodne z przepisami zakazującymi dyskryminacji ze względu na wiek. Takiego rodzaju dyskryminację określamy słowem ageizm (ang. *ageism*) lub wiekizm. Pojęcie to obejmuje postawy oparte na stereotypach i uprzedzeniach odnoszących się do wieku danej osoby lub grupy osób²². Psychologowie i socjologowie są zgodni, że jednym z podstawowych obszarów, w których ludzie doświadczają ageizmu jest właśnie rynek pracy, a zwłaszcza dostęp do zatrudnienia. Pozostałe przejawy ageizmu na polskim rynku pracy obejmują m.in. krzywdzące stereotypy dotyczące możliwości i umiejętności osób starszych, pomijanie starszych pracowników przy awansach i szkoleniach, wiek jako istotne kryterium w podejmowaniu decyzji o zwolnieniach w firmie oraz automatyczne zwalnianie pracowników wraz z osiągnięciem wieku emerytalnego²³.

Według autorów „Wstępnych standardów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach” „zarządzanie wiekiem odnosi się do takiego zestawu działań wewnątrz przedsiębiorstw i instytucji, które pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym”²⁴. Zespół autorski także skłania się do tak przedstawionego rozumienia zarządzania wiekiem i zgadza się ze stwierdzeniem, że „Celem zarządzania wiekiem jest utrzymanie zatrudnienia osób starszych aż do wieku emerytalnego i dłużej poprzez wykorzystanie atutów i osłabienie wad u osób w tym wieku, umożliwiające zapewnienie rentowności ich zatrudnienia”²⁵. Jednocześnie zarządzanie wiekiem należy traktować jako działanie na rzecz wyrównywania szans osób w różnym wieku, w tym przypadku – osób starszych.

Warto również zwrócić uwagę, że zarządzanie wiekiem może również dotyczyć każdego z nas. Można powiedzieć, że zarządzanie sobą w miarę upływu czasu będzie się wyrażać w świadomym dążeniu do pozostania na rynku pracy jak najdłużej poprzez planowanie własnej kariery zawodowej w długiej perspektywie, rozwijanie umiejętności i kwalifikacji, być może rozważenie przekwalifikowania, a przynajmniej zmiany stanowiska pracy.

²² Woźniak-Hasik Z., *Problem dyskryminacji ze względu na wiek*, Mazowieckie Centrum Zdrowia Publicznego, Warszawa 2007

²³ Dubanik J., Kubacka J. *Ageizm* w: Branka M., Cieślukowska D. (red.), *Edukacja antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski*, Villa Decius, Kraków, 2010.

²⁴ Liwiński, U. Sztanderska, op.cit., s. 7

²⁵ A. Leśniewska, K. Romanowicz, P. Kozłowski, R. Leśniewski, M. Romanowicz (red.), *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 10.

2.2. Obszary zarządzania wiekiem i możliwe działania

Dla utrzymania zatrudnienia osób starszych aż do wieku emerytalnego, a nawet dłużej poprzez wykorzystanie atutów i osłabienie wad u osób w tym wieku, przy zapewnieniu rentowności ich zatrudnienia, co jest celem zarządzania wiekiem, należy podjąć różne działania. Według Europejskiego Kodeksu Dobrych Praktyk (ang. *European Code of Good Practice*) dotyczącego zarządzania wiekiem, wypracowanego w 2000 r. przez Eurolink Age²⁶, powinno ono obejmować siedem obszarów²⁷:

1. rekrutację,
2. naukę, szkolenia, rozwój i awans zawodowy,
3. awans i wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
4. elastyczne formy zatrudnienia i modernizację pracy,
5. projektowanie stanowiska pracy i prewencję zdrowotną,
6. zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę,
7. zmianę podejścia do starszych pracowników.

Zgodnie z klasyfikacją European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC)²⁸, która powstała na podstawie analizy dobrych praktyk w 155 przedsiębiorstwach z krajów UE²⁹, do zarządzania wiekiem należy dodatkowo włączyć politykę płacową i dobre samopoczucie, a ponadto zastosować podejście kompleksowe. Klasyfikacja ta obejmuje takie obszary, jak:

1. rekrutacja,
2. przesunięcia pomiędzy stanowiskami,
3. szkolenia i rozwój,
4. polityka płacowa,

²⁶ Eurolink Age jest siecią organizacji i osób indywidualnych zainteresowanych zagadnieniami związanymi ze starzeniem się społeczeństw.

Więcej: <http://www.encyclo.co.uk/define/Eurolink%20Age>,
http://www.eu-seniorunion.info/en/activities/volunteering/en19-Eurolink_Age.pdf.

²⁷ Bardzo podobne obszary zarekomendowali Naegele i Walker. Naegele G., A. Walker (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

²⁸ utworzonej przez Komisję Europejską w 1975 r.; celem fundacji jest planowanie i realizacja działań przyczyniających się do poprawy warunków życia i pracy w Europie.

Więcej: <http://www.eurofound.europa.eu/>

²⁹ Klasyfikacja jest jednym z efektów projektu „Combating Age Barriers in Employment” realizowanego w latach 1994-1998 przez EFILWC. Studia przypadków ze 155 pierwotnie zbadanych przedsiębiorstw są dostępne na stronie EFILWC, a baza z opisami dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem jest na bieżąco poszerzana i zawiera opisy ponad 200 przedsiębiorstw z wszystkich 27 państw członkowskich UE.

<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>

-
5. zdrowie i dobre samopoczucie,
 6. elastyczne zatrudnienie,
 7. ergonomia i organizacja pracy
 8. polityka kończenia zatrudnienia
 9. zmiana nastawienia do starszych pracowników,
 10. podejście kompleksowe,
 11. inne.

Podjęcie kompleksowe (ang. *comprehensive approach*) w zarządzaniu wiekiem powinno polegać na połączeniu działań z wszystkich rekomendowanych obszarów, ponieważ tylko wówczas będzie można osiągnąć większą skuteczność wdrożonych działań niż w przypadku stosowania każdego działania oddzielnie. Badacze tematu zalecają także podejmowanie konkretnych działań, które zidentyfikowano jako skuteczne w trakcie rozległych badań³⁰. Jednocześnie trudno jednoznacznie stwierdzić, że dana praktyka powinna być zastosowana przez określone podmioty. Wynika to ze znacznej różnorodności zarówno samych podmiotów, które z powodzeniem wdrożyły dane rozwiązania, jak i warunków, w których funkcjonują oraz ich ewentualnych naśladowców. Dlatego dostępne katalogi możliwych działań mogą służyć jako długa lista, z której dane przedsiębiorstwo (lub inna organizacja) może czerpać wzory do zweryfikowania we własnych warunkach. Pewnym ułatwieniem w dokonaniu wyboru właściwych działań w zarządzaniu wiekiem są opisane korzyści z ich wdrożenia, warunki konieczne dla skutecznej implementacji, trudności napotymane przy ich wdrażaniu i sposoby radzenia sobie z nimi, metody monitorowania efektów wdrożenia, praktyczne rady dla przedsiębiorstw planujących wdrożenie, a także szczególne wskazania i przeciwwskazania do stosowania poszczególnych narzędzi (np. w zależności od wielkości firmy, działu, stanowiska).

W opinii zespołu autorskiego, przedstawione powyżej obszary rekomendowane do włączenia do zarządzania wiekiem wraz z proponowanymi działaniami zawierają się w pełni w Standardzie Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play, ZFP-2013, IPED. Co więcej uważamy, że przywołane obszary zostały potraktowane dosyć wrywkowo i mimo zalecanego podejścia kompleksowego, brakuje całościowego spojrzenia na relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Uwzględnia to Standard „Zatrudnienie Fair Play”.

³⁰ Zob.: Naegele G., A. Walker (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions; Walker A., Taylor P. (1998), *Combating Age Barriers in Employment. A European Portfolio of Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin; Taylor P. (2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

2.3. Zarządzanie wiekiem w praktyce

Chociaż w Europie Zachodniej zagadnienie zarządzania wiekiem znajduje się w sferze zainteresowań ekspertów rynku pracy i decydentów od około 20 lat, a w tym czasie pojawiło się wiele opracowań na ten temat, w Polsce kwestia ta jest stosunkowo świeża, a więcej opracowań tematu pojawiło się zaledwie 2-3 lata temu. Co więcej znalezienie polskich przedsiębiorstw stosujących w praktyce zarządzanie wiekiem, zgodnie z formalnymi uregulowaniami jest bardzo trudne, o czym przekonaliśmy się poszukując firm, które można by zaprezentować w studiach przypadków w tym zakresie³¹.

Z przeprowadzonych wśród przedsiębiorców kilka lat temu badań wynika również, że wielu pracodawców w ogóle nie monitoruje struktury wieku swojej załogi - nie zna liczby osób, które w ciągu ostatnich 3 lat przeszły na emeryturę, ani też nie wie ile osób jest w wieku okołoemerytalnym. Poziom wiedzy na ten temat zależy w dużym stopniu od wielkości firmy i branży, ale zespół badawczy zdziwił fakt, że w myśleniu pracodawców nie pojawiały się elementy zarządzania wiekiem³².

Nikłe zainteresowanie włączeniem zarządzania wiekiem do zarządzania zasobami ludzkimi ze strony przedsiębiorców ma wiele przyczyn. Należą do nich:³³

- brak tradycji zarządzania wiekiem oraz brak wiedzy i szkoleń na ten temat dla kadr zarządzających firmami;
- funkcjonujące stereotypy odnoszące się do domniemyanych cech grup pracowników w różnym wieku (młodszych, starszych) i podejmowanie na ich podstawie schematycznych działań przez pracodawców, które w rezultacie zniechęcały starszych pracowników do pracy, powodowały spadek ich produktywności i w konsekwencji prowadziły do przedwczesnych zwolnień z pracy, niekorzystnych dla obydwu stron stosunku pracy;
- utrwalone w świadomości publicznej przekonanie, że starsi pracownicy są przeszkodą w zatrudnianiu młodszych, że starsi „powinni zrobić miejsce młodszym” i jednocześnie niedostrzeżenie, że ustąpienie z rynku pracy osób starszych nie przynosi korzyści a wręcz może przyczyniać się do strat firm (ponieważ wraz z odejściem starszych pracowników tracą doświadczenie, stabilność reguł działania, ciągłość przekazywania specyficznych umiejętności i inne cechy korzystne dla stabilnego funkcjonowania organizacji),

³¹ Potwierdzają to również inni badacze tematu. Zob.: J. Liwiński, U. Sztanderska, *op.cit.*

³² Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U., *op.cit.*, s. 122.

³³ na podst.: J. Liwiński, U. Sztanderska, *op.cit.*, s. 19 i dalsze.

jak i gospodarki jako całości (ponieważ stoimy w obliczu m.in. nadchodzącego niedoboru pracowników i deficytu funduszy emerytalnych);

- obawy pracodawców związane z potencjalnym nadużywaniem przez pracowników ochrony przed zwolnieniem w wieku około emerytalnym (4 lata przed osiągnięciem wieku emerytalnego) i nieprzyjmowanie do pracy nowych pracowników, którym pozostało nie więcej niż 4 lata do emerytury lub zwalnianie osób starszych;
- dążenie do rekrutowania osób z kompetencjami nowszymi i/lub szerszymi niż to jest konieczne ze względu na nieznamość dokładnego zakresu kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy na stanowisku, na które jest prowadzona rekrutacja;
- poleganie przez osoby rekrutujące nowych pracowników na dokumentach potwierdzających kwalifikacje zamiast sprawdzania faktycznie posiadanych przez kandydatów umiejętności zawodowych i społecznych;
- trudności w pogodzeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym i z dbałością o zdrowie w przypadku części pracowników w bardziej zaawansowanym wieku i w warunkach oferowanych przez publiczną opiekę medyczną;
- silnie ugruntowane przekonanie wielu osób starszych, że najwłaściwsze w ich wieku jest „szykowanie” się do emerytury i przejście na nią w pierwszym, nadarzającym się momencie, z czym wiąże się duże zainteresowanie pracowników wcześniejszymi systemami emerytalnymi i małe zaangażowanie w kształcenie ustawiczne;
- brak zainteresowania budową własnej kariery zawodowej przez część starszych pracowników i silne nastawienie na zaspokojenie różnych potrzeb rodziny (wymagających zaangażowania czasu - opieka nad wnukami i rodzicami, co w dużej mierze wynika z niedorozwoju usług opiekuńczych dla dzieci i osób w podeszłym wieku), z czego płynie małe zainteresowanie uczestnictwem w programach skierowanych do starszych pracowników i niewielka inicjatywa własna (trzeba jednak powiedzieć, że postawa ta może być też odpowiedzią na rzeczywisty brak perspektyw rozwoju zawodowego w miejscu pracy).

W konsekwencji przedsiębiorcy właściwie nie są zainteresowani działaniami w obszarze zarządzania wiekiem.

2.4. Korzyści wynikające z zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem, a w szczególności prawidłowe zarządzanie wiekiem rozumiane jako eksponowanie zarządzania ukierunkowanego na starszych pracowników, jest potrzebne i opłacalne ze względu na różne aspekty.

Dla ogółu społeczeństwa problem jest o tyle istotny, że nieprawidłowe zarządzanie wiekiem prowadzi do wczesnej dezaktywacji zawodowej, a w konsekwencji - do zmniejszenia zasobu osób aktywnych zawodowo i możliwości wytwórczych gospodarki, a tym samym powoduje zmniejszenie dobrobytu społecznego. Ponadto wczesne przechodzenie na emeryturę skutkuje wzrostem obciążeń dla budżetu państwa z tytułu zabezpieczenia społecznego. Ten dodatkowy koszt ponoszą wszystkie osoby pracujące w postaci wyższych podatków, co staje się bardzo poważnym problemem w obliczu dość niskiej stopy zatrudnienia w Polsce, wydłużania się przeciętnej długości życia i tym samym rosnącej grupy osób uprawnionych do pobierania emerytury. W konsekwencji budżet państwa może nie udźwignąć rosnącego kosztu emerytur (dlatego podniesienie wieku emerytalnego w Polsce należy ocenić pozytywnie). Zatem społeczeństwo może odnieść korzyści w wyniku poprawnego zarządzania wiekiem w postaci:

- utrzymania, a nawet powiększenia zasobu osób aktywnych zawodowo i tym samym co najmniej utrzymania możliwości wytwórczych gospodarki oraz dobrobytu społecznego,
- uchronienia systemu emerytalnego i finansów publicznych przed zapaścią,
- oddalenia groźby drastycznego wzrostu podatków,
- zmniejszenia dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek.

Z perspektywy przedsiębiorców (czy ogólnie pracodawców) wdrożenie prawidłowych mechanizmów zarządzania wiekiem jest z kolei dlatego ważne, że w najbliższych latach spodziewane są rosnące niedobory pracowników i należy przerwać „błędne koło”: część pracodawców, którzy chcą się pozbyć pracowników w wieku ochronnym, woli zatrudnić młodego, wykwalifikowanego pracownika, w swoim przekonaniu bardziej dyspozycyjnego, mniej zarabiającego, zamiast inwestować w podniesienie kwalifikacji starszych pracowników. Pracodawca nie inwestuje więc w podniesienie kwalifikacji pracownika, bo spodziewa się, że on szybko przejdzie na emeryturę, a pracownik nie wierzy w siebie i czuje się zagrożony oczywistym dla niego brakiem wiary w jego możliwości, widzi w tym groźbę zwolnienia, więc stara się przejść na emeryturę, by zapewnić sobie jakieś dochody”³⁴. Tym samym przedsiębiorstwa tracą kapitał – wiedzę, umiejętności, a także doświadczenie nabyte przez te osoby dzięki długoletniej praktyce zawodowej, a pracodawca staje w obli-

³⁴ http://mpips.gov.pl/index.php?gid=339&news_id=1345

czu konieczności sfinansowania uzupełniania wiedzy i kwalifikacji przez młodszych pracowników lub rekrutacji odpowiednich osób i wdrożenia ich do pracy.

Do najważniejszych korzyści osiąganych przez przedsiębiorców z wdrożenia zarządzania wiekiem można zaliczyć³⁵:

- utrzymanie kompetencji na odpowiednim poziomie,
- zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa,
- czerpanie przewag z różnorodności wiekowej pracowników, w tym przewag starszych pracowników nad młodszymi,
- wzrost wydajności pracy,
- spadek kosztów zarządzania zasobami ludzkimi,
- wzrost zysku,
- poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia pracowników 50+ przedwczesne rezygnowanie z pracy zawodowej także nie jest korzystne w dłuższej perspektywie. Z badań przeprowadzonych na Mazowszu wynika, że osoby pracujące są bardziej zadowolone z życia, m.in. oceniają swoją sytuację finansową zdecydowanie lepiej niż osoby niepracujące w tej grupie wiekowej. Uwzględniając nowe regulacje emerytalne (skutkujące niskimi emeryturami w przypadku wczesnego opuszczenia rynku pracy) osoby w wieku 50+ będą bardziej zainteresowane dłuższą pracą zawodową. Na Mazowszu w 2010 r. spadł odsetek firm (z 17% w 2009 do 4% w 2010), które przyznały, że w ciągu ostatniego roku ich pracownicy odchodzili na wcześniejsze emerytury³⁶. Zatem prawidłowe zarządzanie wiekiem może przynieść pracownikom 50+ takie korzyści, jak:

- utrzymanie zatrudnienia co najmniej do osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego,
- utrzymanie zadowolenia i satysfakcji z pracy dzięki uczestnictwu w zorganizowanych formach międzypokoleniowego przekazywania wiedzy,
- utrzymanie zadowalającej sytuacji finansowej i zadowolenia z życia.

W związku z tym, że zarówno wśród pracowników, jak i przedsiębiorców świadomość korzyści wynikających z zarządzania wiekiem jest ciągle niska, przybliżamy bardzo istotne aspekty dotyczące tego zagadnienia w kolejnych punktach.

³⁵ Liwiński, U. Sztanderska, *op.cit.*, s. 5; A. Leśniewska, K. Romanowicz, P. Kozłowski, R. Leśniewski, M. Romanowicz (red.), *op.cit.*, s. 9.

³⁶ M. Kononowicz, J. Michałowska, Al. Majewska, *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy*, PBS Sp. z o.o. i Human Capital Busienss Sp. z o.o., Sopot 2010, s. 11.

2.4.1. Zarządzanie wiekiem a efektywność gospodarowania

Opisując korzyści wynikające ze stosowania się do zasad zarządzania wiekiem, należy przede wszystkim podkreślić zwiększenie wydajności pracy osób 50+ i zwiększenie ich motywacji do pracy poprzez lepsze wykorzystanie ich potencjałów. Dzięki odpowiedniemu zarządzaniu wiekiem wzrasta również zaangażowanie pracowników młodszych, dzięki dobrej atmosferze w pracy i ograniczeniu konfliktów międzypokoleniowych.³⁷ Doświadczenie pokazuje, że najefektywniejsze zespoły pracowników to takie, w których młode osoby pracują razem ze starszymi. Zróżnicowanie wiekowe pracowników umożliwia optymalne połączenie doświadczenia, kompetencji, kreatywności i energii starszych oraz młodszych pracowników. Dzięki temu poprawia się innowacyjność i wydajność całego przedsiębiorstwa. Potwierdza to jedna z wypowiedzi w wywiadach pogłębionych: „W związku z tym, że pracownicy 50+ są w większości liderami grup pracowniczych w największym stopniu utożsamiają się z Zakładem. Dlatego też grupa tych pracowników w największym stopniu odczuwa wewnętrzne wszelkiego rodzaju, nawet najmniejsze, niepowodzenia w realizacji zadań. Motywuje ich to do pobudzania współpracowników do bardziej intensywnej i efektywniejszej pracy. Spotyka się to z reguły z pełnym zrozumieniem i w stosunkowo szybkim czasie daje oczekiwane rezultaty. Są to przeważnie oddziaływania w grupie”³⁸.

Bardzo ważnym elementem współpracy między różnymi pokoleniami pracowników jest mentoring. Metoda ta oferuje nowe, atrakcyjne możliwości w zakresie rozwoju zawodowego pracowników 50+. Mentoring oznacza działalność doświadczonej osoby (mentor), która udostępnia swoją wiedzę, know-how oraz doświadczenie mniej doświadczonej osobie (uczeń). Celem mentoringu jest udzielenie wsparcia uczniowi w jego rozwoju zawodowym. Nowi pracownicy dużo łatwiej przystosowują się do nowych wyzwań i obowiązków, jeśli uczestniczą w programie mentoringu. Często szybciej orientują się w nowych warunkach, strukturze organizacyjnej i panującej kulturze wewnętrznej. Dzięki mentoringowi zwiększają się sieci powiązań (networkingu) między pracownikami i różnymi działami, co pomaga w tworzeniu przyjacielskiej i otwartej atmosfery, w której pracownikom łatwiej jest wyjaśniać wątpliwości i rozwiązywać problemy. Przedsiębiorstwo z programem mentoringu

³⁷ Praca zbiorowa, *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*. Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, 2010

³⁸ anonimowe wywiady pogłębione

zyskuje zmotywowanych i lojalnych pracowników oraz buduje swój pozytywny wizerunek na zewnątrz organizacji³⁹.

Dobre zarządzanie wiekiem może przynieść w organizacji istotne oszczędności. Dzięki mentoringowi pracodawca może ograniczyć wydatki na szkolenia zewnętrzne i podnoszenie kwalifikacji pracowników przez trenerów spoza firmy. Mentoring może być istotnym narzędziem optymalizacji pracy. Metoda ta ma jeszcze tę zaletę, że oprócz transferu wiedzy i umiejętności obejmuje również przekazanie informacji na temat kultury organizacyjnej i wiedzy o firmie, czego nie da się osiągnąć za pomocą szkoleń zewnętrznych. Dzięki mentoringowi poprawia się dopasowanie kompetencji personelu do wymagań organizacji, przez co wzrasta wydajność firmy.

Wdrożenie zasad zarządzania wiekiem pozwala zachować w ramach organizacji tzw. wiedzę pragmatyczną (jest to wiedza teoretyczna zweryfikowana pod kątem wieloletniego doświadczenia), która stanowi bardzo cenny kapitał firmy⁴⁰.

Stosując zasady rekrutacji i selekcji w ramach zarządzania wiekiem pracodawca może obniżyć koszty procesu rekrutacyjnego w związku z poszerzeniem kręgu potencjalnych kandydatów, dzięki eliminacji ograniczeń wiekowych. Z drugiej strony odpowiednie zarządzanie wiekiem pozwala ograniczyć fluktuację pracowników w firmie, gdyż starsi pracownicy wykazują większe przywiązanie do miejsca pracy.⁴¹ Ponadto stosunkowo zróżnicowany pod względem wieku zespół zapewnia zachowanie ciągłości know-how przedsiębiorstwa i płynną wymianę kadr bez narażania na „lukę kompetencyjną”, czy „bombę demograficzną”, jeśli w przeszłości popełniono błąd przyjmowania do pracy jedynie młode osoby, które z czasem, osiągnąwszy wiek emerytalny, gremialnie kończą karierę zawodową⁴².

Dzięki odpowiedniemu zarządzaniu zdrowiem w przedsiębiorstwie zmniejsza się ilość czasu spędzanego przez pracowników na zwolnieniach lekarskich, a ponadto poprawia się ich samopoczucie fizyczne, co ma pozytywny wpływ na efektywność i kreatywność w wykonywanym zawodzie. Zmniejsza to koszty pracy i poprawia jej organizację.

Pozostałe korzyści wynikające z obowiązującego prawa to:

³⁹ na podstawie materiałów szkoleniowych projektu SISC (Senior Intergenerational Social Capital) realizowanego w latach 2008-2011 w ramach Lifelong Learning Programme przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. <http://www.sisc-project.eu/>

⁴⁰ *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, op.cit.

⁴¹ Liwiński J., Sztanderska U., op.cit.

⁴² Zob.: studium przypadku BMW w rozdziale 6.

-
- Skrócenie do 14 dni okresu wypłacania świadczenia chorobowego przez pracodawcę dla pracownika 50+,
 - zwolnienie pracodawcy przez rok od obowiązku płacenia składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych za osoby, które ukończyły 50 lat, a które zatrudnił po 30 czerwca 2009 r., ale tylko wtedy, gdy osoby takie pozostawały w ewidencji bezrobotnych minimum przez 30 dni przed podjęciem pracy,
 - całkowite zwolnienie pracodawcy od obowiązku płacenia składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych za pracowników, którzy ukończyli 55 lat (kobiety) lub 60 lat (mężczyźni)⁴³.

Warto zaznaczyć, że koszty wdrażania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach mogą być obniżone dzięki wsparciu finansowemu Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Ponadto wiele urzędów pracy i innych instytucji wspierających zatrudnienie realizuje projekty unijne mające na celu aktywizację zawodową osób starszych.

2.4.2. Zarządzanie wiekiem a kultura, etyka biznesu i spoiwość społeczna

Z wieloletnich doświadczeń Instytutu⁴⁴, a także z wywiadów pogłębionych wynika, że styl prowadzenia działalności gospodarczej, w który wpisuje się również poszanowanie ludzi – poszanowanie pracowników, wynika w znacznej mierze z kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa kształtują wartości i normy występujące w danym kraju i wpływające na zachowania ludzi pracujących oraz czynniki wewnętrzne w danej firmie, jak np. system wartości wyznawany przez przedsiębiorcę, działania lidera zmierzające do wytwarzania pozytywnych postaw pracowniczych, albo sformułowania strategii firmy, w której określono np. misję firmy wpływającą na wartości i normy uznawane w całej organizacji⁴⁵.

Wielkość, branża czy rynek, na którym działa przedsiębiorstwo mają mniejsze znaczenie. Najważniejsze są zasady i praktyka stosowane przez właścicieli czy kierownictwo firmy, które rozciągają się na pracowników. Z regu-

⁴³ *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, op.cit.

⁴⁴ Od 1998 r. Instytut nieprzerwanie odpowiada za kwestie merytoryczne w realizacji Programu Promocji Kultury Przedsiębiorczości „Przedsiębiorstwo Fair Play”, w którym zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z ocenianych elementów. Więcej na: www.fairplay.pl.

⁴⁵ Zob.: Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak A., *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2006, s. 67 i dalsze.

ły w firmie o wysokiej kulturze organizacyjnej pracują osoby, których system wartości jest zgodny z ustalonym w przedsiębiorstwie system wartości. Następuje swoista samoselekcja pracowników. Jednocześnie trzeba pamiętać, że kultura organizacyjna nie jest dana raz na zawsze – zmienia się – może się pogorszyć, ale też można doprowadzić od podniesienia jej poziomu.

Wysoka kultura organizacyjna sprzyja właściwemu zarządzaniu zasobami ludzkimi. Teoretycy zarządzania są zdania, że odpowiednia kultura organizacyjna przyjmująca za wartość strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, umożliwia wdrażanie strategii personalnej. Jednak samo sformułowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi nie gwarantuje sukcesu, należy ją konsekwentnie wdrażać, lecz aby to było możliwe musi być ona wkomponowana we wszystkie strategiczne obszary działalności firmy⁴⁶.

Z różnych badań wynika, że niewiele przedsiębiorstw opracowuje strategie zarządzania zasobami ludzkimi, a nawet jeśli taka strategia jest sformułowana - niekoniecznie jest wdrażana⁴⁷. Formalne zarządzanie zasobami ludzkimi zwykle wynika ze strategii rozwoju przedsiębiorstwa, którą opracowują niemal wszystkie duże firmy, ale jedynie około 50% małych firm. W przeważającej liczbie firm nie obowiązuje kodeks etyczny, a nawet tam gdzie funkcjonuje połowa pracowników nie zna jego zasad⁴⁸.

Zatem sformułowanie systemu wartości, strategii rozwoju i strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie stwarza większą szansę na uwzględnienie zarządzania wiekiem, a tym samym na poprawne wykorzystanie potencjału starszych pracowników, właściwy transfer wiedzy i zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa.

Wpisanie zasad zarządzania wiekiem do strategii zarządzania zasobami ludzkimi czy poszanowanie dla wiedzy i doświadczenia pracowników w kodeks etyczny firmy może jej przynieść również korzyści pozaekonomiczne. Należy do nich przede wszystkim poprawa wizerunku przedsiębiorstwa nie tylko w oczach pracowników, ale również na zewnątrz. Budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród jej kontrahentów, partnerów i dostawców powinno być priorytetem każdego przedsiębiorcy. Kultura prowadzenia biznesu, która nie dopuszcza dyskryminacji osób starszych i nakazuje udzielanie im wsparcia z pewnością zwiększa zaufanie pracowników do pracodawcy oraz klientów do firmy. Ponadto zauważono, że klienci chętniej korzystają z usług

⁴⁶ Ludwicyński A., Trochimiuk R.: *Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Organizacja i Kierowanie nr 1 (120)/2005. Miller D.Q., Bulletin to Management, „Harvard Business Review” 1985, Vol.85, No. 4 za Koźmiński A. K., Piotrowski W. red, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

⁴⁷ Zob.: Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak A., *op.cit.*; Ludwicyński A., Trochimiuk R., *op.cit.*

⁴⁸ Zob.: Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak A., *op.cit.*, s. 67 i dalsze.

firmy, której pracownicy są w zbliżonym do nich wieku. Warto wykorzystać tę wiedzę, planując zatrudnienie, gdyż dzięki starszym pracownikom firma może utrzymać dotychczasowych i pozyskać nowych klientów.

Tak jak społeczeństwo składa się z osób zróżnicowanych pod względem wieku, tak również struktura pracowników firm pod tym względem może być podobna. Każdy wiek niesie z sobą pozytywne aspekty (które przedstawiono w rozdziale 1), istotne, aby przedsiębiorcy dostrzegali je i potrafili spożytkować. Z punktu widzenia osób w wieku okołoemerytalnym już samo wykonywanie pracy zawodowej jest istotną kwestią, wpływającą w znacznym stopniu na jakość ich życia. W warunkach polskich otrzymywanie dodatkowych dochodów z pracy nierzadko jest dla osób pobierających emeryturę warunkiem utrzymania ze względu na niewystarczającą wysokość świadczeń emerytalnych. Z tego powodu wielu emerytom zrezygnowanie z dodatkowych dochodów z pracy po przejściu na emeryturę wydaje się niemożliwe. Mimo to wysokie bezrobocie utrzymujące się w wielu regionach Polski (w tym w różnych powiatach Mazowsza) sprawia, że często nawet niewysoka emerytura lub renta staje się źródłem utrzymania starszych osób, a niekiedy również ich rodzin. Poza tym trzeba przyznać, że praca jest źródłem istotnych korzyści niematerialnych, takich jak określenie miejsca jednostki w społeczeństwie, przypisanie jej określonej roli czy prestiż w społeczeństwie i w rodzinie. Możliwość wykonywania pracy wpływa pozytywnie na poczucie własnej wartości, odpowiedzialności i pewności siebie, wynikającej z przydzielenia określonych obowiązków, a także poprawia samopoczucie i podnosi aktywność starszej osoby. Dla wielu osób starszych praca stanowi często jedyny bodziec motywujący do aktywności życiowej. Różnice pomiędzy seniorami aktywnymi zawodowo a niepracującymi są bardzo widoczne. U starszych ludzi niepracujących, zwłaszcza samotnych, którzy nie są zaangażowani w opiekę nad wnukami, proces starzenia się postępuje szybciej. Należy podkreślić, że po wielu latach pracy zawodowej i funkcjonowania w pewnym życiowym schemacie związanym z wykonywaniem pracy, przejście na emeryturę jest dla wielu starszych osób szokiem, z którym nie potrafią sobie poradzić. Pozbawieni pracy popadają w apatię, częściej chorują i tracą sens życia. Tymczasem osoby pracujące w starszym wieku odczuwają większy komfort życia, są zmotywowane, aby wyjść z domu, bardziej dbają o swój wygląd i kondycję fizyczną, nie unikają kontaktów z innymi ludźmi, chcą się rozwijać, wreszcie częściej angażują się w działalność lokalnych i sąsiedzkich społeczności⁴⁹.

Do powyższych korzyści należy jeszcze dodać inną, równie ważną, którą jest możliwość przekazania swojej wiedzy i know-how innym, młodszym pracownikom (np. poprzez mentoring), co nierzadko nadaje sens i nowy wymiar

⁴⁹ Schimanek T., *Aktywność zawodowa osób starszych w kontekście problemu dyskryminacji ze względu na wiek na rynku pracy* w: Tokarz B. (red.), *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, 2005.

pracy seniorów. Co więcej, pracujące osoby starsze nie czują się dyskryminowane, spotykają się z szacunkiem i uprzejmością ze strony pracowników młodszych. Możliwość utrzymania aktywności społecznej i zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego jest dla starszych pracowników niezmiernie ważna⁵⁰.

Zarządzanie wiekiem w zakładach pracy jest równie istotne, gdy bierzemy pod uwagę korzyści dla społeczeństwa, gospodarki i państwa. Zwiększenie zatrudnienia osób z grupy wiekowej 50+ nie tylko przyczynia się do przełamywania negatywnych stereotypów na temat starszych pracowników i do przeciwdziałania ageizmowi, ale także pomaga walczyć z wykluczeniem społecznym i cyfrowym osób 50+ oraz promować aktywny styl życia i pozytywne nastawienie do pracy w różnym wieku. Młodszy współpracując na co dzień ze starszymi mają szansę lepszego poznania problemów, potrzeb i punktu widzenia seniorów, a tym samym mają możliwość lepszego zrozumienia ich i wzajemnie. Mieszane pod względem wieku i doświadczenia zespoły stwarzają szansę na obalanie stereotypów i kierowanie się stanem rzeczywistym w działaniu. Prowadzi to do lepszej spójności społecznej oraz do podniesienia jakości kapitału społecznego.

Z punktu widzenia gospodarki państwa zatrudnienie seniorów pozwala na zwiększenie siły nabywczej, dzięki osiąganiu przez te osoby dochodów z pracy, przy jednoczesnym zmniejszeniu wartości świadczeń socjalnych, które byłyby potrzebne bezrobotnym osobom starszym. W ten sposób zwiększają się środki płynące do budżetu państwa z tytułu składek na ubezpieczenia zdrowotne i społeczne oraz z podatków. Wykorzystanie wiedzy i kompetencji osób dojrzałych wpływa też ogólnie na wzmocnienie gospodarki i potencjału zawodowego społeczeństwa⁵¹.

Biorąc pod uwagę obecną strukturę wiekową społeczeństwa oraz perspektywy demograficzne, wdrażanie zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach prędzej czy później stanie się koniecznością. Prognozy dla Polski i wielu innych krajów UE mówią o poważnych zmianach w strukturze wiekowej ludności, które mają nastąpić w perspektywie najbliższych 20 lat. Zmiany te nie pozostaną bez wpływu na sytuację na rynku pracy. W wyniku zachodzących procesów demograficznych notowany jest gwałtowny spadek liczby dzieci i młodzieży do 19% w 2011 r. wobec 23,2% w 2002 r. Jednocześnie w strukturze ludności systematycznie zwiększa się udział osób w wieku poprodukcyjnym (60/65 lat i więcej). Poziomą reprodukcję nie gwarantuje prostej zastępowalności pokoleń. Jednocześnie wydłuża się tzw. przeciętne trwanie

⁵⁰ Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem, op.cit.

⁵¹ Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem, op.cit.

życia. W 2011 r. osoby w wieku poprodukcyjnym stanowiły 17,5% ludności, czyli o 2,5% więcej niż w 2002 r. Odsetek osób w wieku produkcyjnym w 2011 r. wynosił 63,5% ludności Polski wobec 61,8% w 2002 r. W województwie mazowieckim w 2012 r. ten wskaźnik wynosił 62,9%⁵². Prognozy pokazują, że do 2035 roku struktura wiekowa ludności w Polsce ulegnie istotnym przemianom. Udział osób w wieku przedprodukcyjnym w ogólnej liczbie ludności kraju zmniejszy się do 15,7%, przy spadku odsetka ludności w wieku produkcyjnym do 57,6% i wzroście udziału osób w wieku poprodukcyjnym do 26,7%. Te same tendencje dotyczą Mazowsza⁵³. Wskazuje to na konieczność podejmowania intensywnych działań zmierzających do zwiększania aktywności zawodowej Polaków, w tym także mieszkańców Mazowsza, zwłaszcza tych podregionów, gdzie już obecnie notuje się ujemny przyrost naturalny (w ciechanowsko-płockim i radomskim)⁵⁴, tym bardziej, że wskaźnik zatrudnienia osób starszych ciągle pozostaje zdecydowanie zbyt niski. Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 50 lat i więcej wyniósł w ostatnim kwartale 2011 r. 33,7%, czyli nadal aktywna pozostawała zaledwie co trzecia osoba w tej grupie wiekowej⁵⁵. Na koniec I kwartału 2013 r. osoby w wieku 45-54 lata stanowiły 17,7% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych na Mazowszu, a osoby w wieku 55 lat i więcej 17,8%, razem osoby powyżej 44-go roku życia stanowiły ponad 35% bezrobotnych w województwie mazowieckim, sytuacja w poszczególnych podregionach i powiatach jest pod tym względem jeszcze bardziej dramatyczna, ponieważ wskaźnik ten przekracza 40%⁵⁶.

Niskie wskaźniki zatrudnienia osób w wieku 50+ w połączeniu ze starzejącym się społeczeństwem stawiają Polaków w obliczu kryzysu gospodarczego spowodowanego niedoborem pracowników, o ile nie zostaną wdrożone odpowiednie środki zaradcze. W przeciwnym razie grozi nam stopniowy wzrost liczby osób, korzystających ze świadczeń społecznych i spadek liczby osób odprowadzających składki i podatki zasilające te świadczenia. W konsekwencji może to doprowadzić do kryzysu finansów publicznych i systemu zabezpieczenia społecznego. Spadająca liczba osób pracujących jest przyczyną obniżania się wydajności społeczeństwa, ponieważ powoduje spadek liczby konsumentów, a w konsekwencji może zahamować rozwój gospodarki⁵⁷.

⁵² *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa mazowieckiego w marcu 2013 r.*, Urząd Statystyczny w Warszawie, Nr 3/2013.

⁵³ Zob. prognozy demograficzne WUS w Warszawie.

⁵⁴ *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa mazowieckiego w marcu 2013 r.*, op.cit.

⁵⁵ M. Kononowicz, J. Michałowska, Al. Majewska, op.cit.

⁵⁶ *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa mazowieckiego w marcu 2013 r.*, op.cit.

⁵⁷ *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, op.cit.

2.5. Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie wiekiem opiera się na uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Wiek pracownika nie powinien stanowić problemu w miejscu pracy, ale być odbierany jako część potencjału pracownika, który można i trzeba wykorzystać z korzyścią dla firmy i samego pracownika. Rolą pracodawcy powinno być stworzenie takich warunków pracy, w których pracownik czuje się dobrze, w których obowiązki są dostosowane do jego możliwości i potrzeb, również tych zależnych od wieku. Warunki pracy powinny z jednej strony być przyjazne starszym pracownikom, a z drugiej strony wykorzystywać kompetencje i potencjał pracowników, a także pozwalać na wymianę doświadczeń pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami⁵⁸.

⁵⁸ tamże



Aktywność zawodowa kobiet i mężczyzn 50+ z uwzględnieniem sytuacji na Mazowszu

3.1. Analiza problemów

Analizy statystyczne pokazują, że zarówno wśród bezrobotnych kobiet jak i mężczyzn w Polsce zaobserwowano systematyczny wzrost ich średniego wieku w ciągu ostatnich kilku lat. W latach 2008–2009 miały miejsce zawahania tej tendencji, ale już w końcu 2010 r. średni wiek bezrobotnych wzrósł do 36,9 lat (dla kobiet 35,5 roku, dla mężczyzn 38,4 roku). Pod koniec 2011 r. wzrost liczby bezrobotnych kobiet odnotowano w trzech różnych grupach wiekowych. Aż 347,8 tys. bezrobotnych kobiet miało od 25 do 34 lat (nastąpił wzrost o 5,9% w stosunku do końca 2010 r.), natomiast liczba bezrobotnych kobiet w wieku od 35 do 44 lat osiągnęła 211,2 tys., czyli zwiększyła się o 7,6%. Wśród osób w wieku od 55 do 59 lat bezrobocie kobiet osiągnęło poziom 73,7 tys. osób (wzrost o 12,8 tys. kobiet, tj. o 21%). Spadło bezrobocie kobiet w wieku 18–24 lata. W tej grupie wiekowej odnotowano spadek bezrobocia do poziomu 231 tys. kobiet (czyli o 0,3%). Podobnie wśród kobiet w wieku od 45 do 54 lat zmniejszyła się liczba bezrobotnych o 1,3 tys. osób (tj. 0,6%), do poziomu 196,6 tys. osób.

Analizując sytuację bezrobotnych mężczyzn, zaobserwowano wzrost bezrobocia. Największe zmiany odnotowano wśród mężczyzn w wieku od 55 do 59 lat (wzrost o 4%) i od 60 do 64 lat (wzrost o 25,8%). Pomimo młodszego wieku i wyższego wykształcenia bezrobotnych kobiet w porównaniu z mężczyznami, panie dłużej pozostają w ewidencji urzędów pracy i to bez względu na wiek. Jeżeli pod koniec 2011 r. średni czas pozostawania bez pracy ogółem wynosił 11 miesięcy, to dla kobiet wartość ta była równa 11,8 miesiąca, a dla mężczyzn 10,1 miesiąca. Najkrócej bez pracy pozostawali bezrobotni w wieku 18–24 lata (kobiety 8,9 miesiąca, a mężczyźni 6,6 miesiąca). Wraz z wiekiem wskaźnik ten stopniowo wzrastał. W grupie wiekowej 55–59 lat wyniósł już 14,4 miesiąca dla kobiet i 13,2 miesiąca dla mężczyzn. Mężczyźni w wieku 60–64 lata pozostawali bez pracy średnio 15,4 miesiąca. Aż w 15 województwach odnotowano wzrost bezrobocia wśród kobiet na koniec 2011 r. w stosunku do końca 2010 r. Najwyższy wzrost bezrobocia – o 7,1 tys. osób (6,2%) – miał miejsce w województwie mazowieckim. Również na Mazowszu najwięcej bezrobotnych zarejestrowanych było na obszarach wiejskich – 53,6 tys.

kobiet oraz 55,4 tys. mężczyzn. Wśród ogółu bezrobotnych zamieszkałych na wsi w województwie mazowieckim 49,2% stanowiły kobiety, a 50,8% – mężczyźni⁵⁹.

Raport „Kobiety na rynku pracy województwa mazowieckiego”⁶⁰ podaje dokładne dane dotyczące struktury zatrudnienia kobiet z uwzględnieniem kryterium wiekowego. W miastach województwa mazowieckiego pracuje 71% kobiet w wieku 18–59 lat, 21% jest biernych zawodowo, a 8% to bezrobotne. Według wspomnianego raportu jedną z najbardziej charakterystycznych cech mazowieckiego rynku pracy w miastach jest struktura wiekowa kobiet aktywnych zawodowo.

W przedziale wiekowym 25–54 lata odsetek kobiet pracujących jest wysoki, a odsetek kobiet biernych zawodowo i bezrobotnych utrzymuje się na tym samym niskim poziomie. Proporcja zmienia się nagle, gdy kobiety osiągną wiek 55+. Grupa kobiet biernych zawodowo wzrasta czterokrotnie, a pracuje już tylko połowa (51%). Statystycznie najlepiej sytuacja przedstawia się w Warszawie. Odsetek pracujących kobiet jest tu wyższy zarówno w przedziale wiekowym 25–54 lat (ponad 85%), a także wśród kobiet w wieku 55+ (58%). W pozostałych miastach na Mazowszu wskaźniki są zdecydowanie niższe. Kobiety po 55 roku życia w większości wypadają z rynku pracy, a pracuje już tylko 42% kobiet 55+, czyli o 16% mniej niż w Warszawie. Wśród mieszkanek miast na Mazowszu proces odchodzenia z rynku pracy zaczyna się już w wieku 45+, ale na tym etapie dotyczy wyłącznie kobiet z niższym wykształceniem. Jednak zaobserwowano, że gdy kobiety wchodzi w wiek 55+, znikanie z rynku pracy zaczyna dotyczyć także kobiet ze średnim i wyższym wykształceniem. Odsetek biernych zawodowo kobiet z wykształceniem wyższym osiąga w miastach Mazowsza poziom 30%, a ze średnim 41%.

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim”⁶¹ przez Konsorcjum firm PBS DGA i Human Capital Business od stycznia 2009 r. do końca grudnia 2010 r. pokazują problemy osób w wieku

⁵⁹ M. Kononowicz, J. Michałowska, Al. Majewska, op.cit.

⁶⁰ Praca zbiorowa, *Kobiety na rynku pracy województwa mazowieckiego*, Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Równościowa polityka zatrudnienia szansą kobiet na rynku pracy województwa mazowieckiego”, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, sierpień 2010. Badania przeprowadzono w okresie od 03.03–13.05.2010 r.

⁶¹ Projekt był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Kapitał Ludzki Priorytet VI, Działanie 6.1., Poddziałanie 6.1.1).

50+ na rynku pracy w Polsce. Raport z badań⁶² wyodrębnia główne powody, dla których osoby te pozostają bez zatrudnienia. Są to:

- przejście na emeryturę,
- otrzymywanie świadczeń przedemerytalnych,
- kwestie zdrowotne (np. choroba, niepełnosprawność).

Inne podawane powody pozostawania bez pracy to:

- brak odpowiednich ofert pracy,
- postrzeganie własnego wieku jako czynnika dyskwalifikującego na rynku pracy (argument „jestem za stary/-a”),
- zwolnienie z pracy (w tym: redukcja etatów, likwidacja zakładu pracy)⁶³.

3.1.1. Przejście na emeryturę

Spośród osób biorących udział w badaniu⁶⁴ ¼ stanowiły osoby przebywające już na emeryturze, natomiast 19% z tych osób wykonywało pracę zarobkową (tzn. wykonywała jakąkolwiek pracę zarobkową w ciągu ostatniego tygodnia). Badanie pokazało, że wiek emerytów jest średnio niższy od ustawowego (54,8 lat dla kobiet i 58,1 lat dla mężczyzn w 2009 r.).

W 2010 r. tylko 12% osób pracujących deklarowało, że chce przejść na emeryturę przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego. Wśród powodów przejścia na emeryturę pojawiały się niezmiennie zmęczenie pracą (argumenty „już się napracowałem/-am”, „chcę odpocząć”) oraz względy zdrowotne. Wiele osób podało właśnie swój wiek jako powód przejścia na emeryturę („jestem za stary/-a na pracę”). Pojawiały się też argumenty dotyczące kryzysu i braku pracy w dotychczasowym miejscu zatrudnienia. Część emerytów uznała, że oferowane im wynagrodzenie nie jest satysfakcjonujące i z tego powodu zrezygnowała z pracy.

Co ciekawe, blisko 70% badanych planujących odejście na emeryturę deklarowało, że jest skłonnych zmienić swoją decyzję, pod warunkiem otrzymania odpowiednio wysokiego wynagrodzenia i dodatków socjalnych. Osoby w wieku okołoemerytalnym gotowe były wykonywać spokojną, lekką, ale rozwojową pracę. Chętniej o pozostaniu na miejscu pracy wypowiadały się osoby pracujące w biurach niż np. wykonujące prace fizyczną w trudnych warunkach. Mile widziana jest praca w domu, w miejscu zamieszkania, również w niepełnym wymiarze godzin, aczkolwiek na umowę o pracę. Decyzję

⁶² Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *op.cit.*

⁶³ tamże

⁶⁴ w ramach projektu „Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim”

o pozostaniu na rynku pracy starsze osoby uzależniały także od stanu zdrowia, i to zarówno własnego, jak i członków swojej rodziny. W przypadku kobiet w wieku 50+ przyczyną rezygnacji z pracy nierzadko była konieczność opieki nad wnukami. Pozostałe 30% badanych zapewniało, że nic nie jest w stanie skłonić ich do pozostania na rynku pracy. Odsetek ten wzrastał do 50% w przypadku osób, które już były na emeryturze⁶⁵.

Niewielu starszych pracowników zdaje sobie sprawę z tego, że wraz z osiągnięciem wieku emerytalnego zyskują prawo, a nie obowiązek odejścia na emeryturę. Polskie prawo pracy nie podaje górnej granicy wiekowej, po przekroczeniu której nie można już pracować. Oczywiście wyjątek stanowią tu pewne zawody niedostępne dla osób powyżej określonej granicy wieku (np. pilot samolotu). Niemniej zdecydowana większość zawodów nie stawia takich ograniczeń, a nawet jeżeli pragmatyka służbowa mówi inaczej, to osoba wykonująca dotąd taki zawód może nadal pracować, wykonując inne obowiązki. Kodeks pracy nie stawia zatem przeszkód, aby po osiągnięciu wieku emerytalnego kontynuować lub podjąć nową pracę⁶⁶.

3.1.2. Otrzymywanie świadczeń przedemerytalnych

Polskie prawo nie zabrania pracy zawodowej osobom pobierającym świadczenie przedemerytalne. Jednakże świadczeniobiorcy muszą pamiętać, że wykonując jednocześnie pracę zawodową, ryzykują zmniejszenie swoich świadczeń. Jeżeli uzyskane przychody z tytułu działalności podlegającej obowiązkowi ubezpieczenia społecznego przekroczą określone przez ZUS limity, to świadczenie zostanie zmniejszone lub w całości zlikwidowane. Mówi o tym art. 5 ustawy o świadczeniach przedemerytalnych. Z dniem 1 lutego 2011 r. na korzyść ubezpieczonych zmieniły się zasady zawieszania i zmniejszania świadczeń przedemerytalnych. Jeżeli kwota przychodu przekracza miesięcznie 25% przeciętnego wynagrodzenia, ale nie przekracza kwoty 70% tego wynagrodzenia, to świadczenie przedemerytalne ulega zmniejszeniu o kwotę tego przekroczenia. Jeżeli kwota przychodu przekracza graniczną kwotę przychodu, to świadczenie przedemerytalne ulega zawieszeniu⁶⁷.

Z tego powodu wiele osób, którym świadczenia przedemerytalne zostały już przyznane, obawiało się podjęcia pracy, gdyż mogłoby ono spowodować zmniejszenie lub cofnięcie tych świadczeń. Mimo że wysokość świadczeń przedemerytalnych nie jest wysoka, to jednak w świetle obowiązujących przepisów, jednoczesna aktywność zawodowa wydawała się wielu świadczeniobiorcom ryzykowna lub nieopłacalna.

⁶⁵ Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *op.cit.*

⁶⁶ Romer M.T., *Dyskryminacja ze względu na wiek w prawie pracy i ubezpieczeń społecznych – wybrane zagadnienia* w: Tokarz B. (red.), *op.cit.*

⁶⁷ Gazeta Podatkowa nr 20 (748) z dn. 2011.03.10, s. 3.

Niemniej badanie jakościowe⁶⁸ ujawniło, że wiele osób zamierzało kontynuować pracę po przejściu na emeryturę i czerpać dochody z dwóch źródeł. Niektórym praca na emeryturze wydawała się koniecznością, ponieważ przewidywali, że wysokość świadczeń emerytalnych nie pozwoli im na utrzymanie się na zadowalającym poziomie⁶⁹.

3.1.3. Kwestie zdrowotne

Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że wraz z wiekiem stan zdrowia oraz zdolności psychomotoryczne pogarszają się. Jednak coraz więcej pracodawców i pracowników zauważa, że to nie zły stan zdrowia jest przyczyną odejścia z pracy, ale odwrotnie! Potwierdzają to badania przeprowadzone w 2009 r. w Wielkiej Brytanii w Instytucie Psychiatrii King's College London. W badaniu wzięło udział 382 mężczyzn z grupy ryzyka wystąpienia choroby Alzheimera. Gdy porównano wiek przejścia uczestników na emeryturę oraz innych czynników, okazało się, że demencja pojawiła się później i rozwijała się wolniej u tych seniorów, którzy dłużej wykonywali pracę zawodową. Praca zapewnia bowiem ciągłą stymulację intelektualną, niezbędną dla podtrzymania zdolności percepcyjnych oraz dla powstrzymania rozwoju chorób typowych dla wieku starszego. Na podstawie danych Medical Research Council oraz Alzheimer's Research Trust, a także korzystając z informacji zebranych podczas analiz, badacze obliczyli, że każdy dodatkowy rok pracy opóźnia pojawienie się symptomów choroby o 1,5 miesiąca i nie ma tu znaczenia, czy badani wykonywali pracę zarobkową, czy też angażowali się w wolontariat⁷⁰.

Oczywiście, z powyższych badań nie można wyciągnąć jednoznacznego wniosku, że praca zapobiega wszystkim chorobom w starszym wieku. Pogarszający się z wiekiem stan zdrowia utrudnia lub uniemożliwia wielu pracownikom wykonywanie pracy. W takim przypadku rolą pracodawcy powinno być dostosowanie stanowiska i charakteru wykonywanej pracy do możliwości pracownika, w tym determinowanych przez wiek. Pracodawca, który dba o zdrowie swoich pracowników, który zapewnia odpowiednią profilaktykę zdrowotną i przestrzega zasad BHP, dłużej będzie mógł wykorzystać potencjał swojego personelu. Według przeprowadzonego badania⁷¹ aż 94% osób pracujących było zdania, że ich stan zdrowia jest wystarczająco dobry, aby kontynuować pracę na dotychczasowym stanowisku. Najczęściej uważały tak osoby

⁶⁸ w ramach projektu „Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim”

⁶⁹ Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *op.cit.*

⁷⁰ <http://www.zdrowie.senior.pl/75,0,Warto-pozostac-aktywnym-zawodowo-pracajacych-powstrzymaj-rozwoj-demencji,6315.html> dostęp: 26.03.2013

⁷¹ w ramach projektu „Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim”

o wykształceniu wyższym. W 2010 r. 60% osób twierdziło, że jest gotowych zmienić stanowisko w ramach tej samej firmy w przypadku pogorszenia stanu zdrowia. W tym samym roku 2/3 badanych uznało, że ich pracodawca dostosowuje narzędzia pracy oraz obowiązki pracowników do ich wieku. Odmiennego zdania były przede wszystkim osoby z wykształceniem podstawowym⁷².

3.1.4. Brak odpowiednich ofert pracy

W pozyskiwaniu nowych pracowników dyskryminacja ze względu na wiek widoczna jest już na początkowym etapie rekrutacji, czyli w treści ogłoszeń prasowych, a także później - podczas rozmów kwalifikacyjnych. Z analizy⁷³ treści ogłoszeń zamieszczanych w najpopularniejszych ogólnopolskich gazetach oraz portalach internetowych⁷⁴ wynika, że anonse, w których doszło do dyskryminacji, były zamieszczane przeważnie przez samych pracodawców. Generalnie zaledwie niespełna 6% ofert pracy zawierało jakiegokolwiek przesłanki dyskryminacyjne. Spośród nich 56% stanowiły ogłoszenia drobne. Co gorsza, stwierdzono, że nawet profesjonalne agencje rekrutacyjne, a także urzędy pracy publikowały ogłoszenia, które naruszają zasadę niedyskryminacji. Badanie ujawniło, że w ogłoszeniach najczęściej pojawiała się dyskryminacja ze względu na płeć, a zaraz za nią w dyskryminacyjnym rankingu plasował się właśnie ageizm (41,66% wszystkich badanych przejawów dyskryminacji). W ogłoszeniach o pracę można było spotkać dwa szczególnie rażące przejawy dyskryminacji. Po pierwsze, wskazanie konkretnego przedziału wiekowego lub maksymalnego wieku kandydata. Po drugie, wskazanie wprost, że pracodawca poszukuje osób „młodych”. Choć trudno wskazać granicę wiekową, do której pracownik wciąż jeszcze jest osobą młodą, to tego typu określenia należy uznać za przejawy ageizmu. Dyskryminacja ze względu na wiek pojawiała się głównie w ogłoszeniach dotyczących pracy fizycznej.⁷⁵ Pracownicy urzędów pracy twierdzili, że pracodawcom brakuje znajomości obowiązujących przepisów i często nie potrafią zrozumieć, że umieszczanie preferowanego wieku kandydata w ogłoszeniu jest niezgodne z prawem. W takich przypadkach urzędy pracy zwykle odmawiały przyjęcia niepoprawnej oferty albo przyjmowały ją, usuwając samodzielnie wzmianki o wieku kandydata.

⁷² Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *op.cit.*

⁷³ w ramach badania przeprowadzonego przez Polskie Stowarzyszenie Edukacji Prawnej analizie poddano ogłoszenia zamieszczone na przestrzeni trzech miesięcy w „Gazecie Wyborczej”, „Życiu Warszawy” oraz opublikowane w Internecie na stronie www.pracuj.pl. Przeanalizowano treść około 37 270 ogłoszeń.

⁷⁵ Klaus W., *Dyskryminacja w ogłoszeniach o pracę. Raport z badań PSEP* w: Praca zbiorowa, Feltynowska U. (red.), *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn na rynku pracy w praktyce*, Polskie Stowarzyszenie Edukacji Prawnej, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2005.

W takim przypadku jednak, starały się nie kierować osób starszych na rozmowę kwalifikacyjną, znając preferencje pracodawcy⁷⁶.

W 2010 r. zaledwie 15% niepracujących w grupie wiekowej 50+ twierdziło, że korzysta ze wsparcia powiatowego urzędu pracy. Były to głównie osoby z niższym wykształceniem. Większość z nich utrzymywała, że przez dłuższy czas nie dostała żadnej oferty pracy. Natomiast pozostali, którym została przedstawiona propozycja zatrudnienia, nie otrzymali go ze względu na dużą liczbę chętnych lub musieli z pracy zrezygnować ze względu na jej wyczerpujący charakter. Generalnie opinie o powiatowych urzędach pracy są dość negatywne, ujawniające brak zaufania do tej instytucji i źle oceniające oferowaną tam pomoc. Negatywne oceny dotyczyły także organizowanych przez urzędy kursów. Po pierwsze, w przypadku interesującej tematyki zwykle brakuje miejsc i trudno dostać się na takie szkolenia. Po drugie, badani utrzymywali, że kursy nie przynoszą spodziewanych efektów, czyli nie gwarantują zdobycia pracy. Osoby biorące udział w badaniu nie postrzegały powiatowego urzędu pracy jako instytucji mogącej rzeczywiście pomóc im w znalezieniu zatrudnienia, a co najwyżej jako źródło pozyskiwania świadczeń socjalnych. Klienci urzędów pracy deklarują również, że przedstawiane przez nie oferty są najczęściej niskopłatne i poniżej kwalifikacji⁷⁷.

3.1.5. Wiek 50+ jako czynnik dyskwalifikujący na rynku pracy

„Główną barierą pracowników 50 + jest w rozumieniu pracodawców ich wiek. Jest to zupełnie niezrozumiałe gdyż taki pracownik jest już naprawdę oddany pracy, nie ma na głowie wychowania dzieci” – uważa pracownik małej warszawskiej firmy produkującej sprzęt specjalistyczny – „W pewnym momencie osoby starsze są spychane na boczny tor, bo brak jest jakiegoś pomysłu na ich funkcjonowanie w firmie, rozwój, ich entuzjazm się wyczerpuje, popadają w rutynę a szanse daje się tylko młodym, świeżym pracownikom zasilającym szeregi spółki”⁷⁸.

Jednak w ramach przeprowadzonego badania⁷⁹ jedynie 7% osób przyznało, że spotkało się z dyskryminacją w miejscu pracy. Najczęściej miała ona miejsce ze strony szefostwa firmy, rzadziej dyskryminacji dopuszczali się bezpośredni przełożeni i współpracownicy, a najrzadziej klienci i inne osoby. Wśród kobiet i osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym wskaźnik odczucia dyskryminacji wzrasta. Należy jednak podkreślić, że wielu starszych pracowników ma opory przed używaniem słowa „dyskryminacja”, gdyż wyda-

⁷⁶ Jaroszevska-Ignatowska I., *Dyskryminacja osób starszych ze względu na wiek na rynku pracy – aspekty prawne* w: Tokarz B. (red.), *op.cit.*

⁷⁷ Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *op.cit.*

⁷⁸ anonimowe wywiady pogłębione

⁷⁹ Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *op.cit.*

je im się ono zbyt mocne i kojarzy się raczej z dyskryminacją rasową. Nawet jeżeli twierdzą, że w miejscu pracy są gorzej traktowani niż młodsi pracownicy, to jednocześnie nie chcą nazwać tego zjawiska „dyskryminacją”. Z tego powodu trudno jest oszacować skalę zjawiska ageizmu na polskim rynku pracy, tym bardziej, że dane dotyczące dyskryminacji ze względu na wiek nie są wyszczególniane w statystykach publicznych. Problem jest pogłębiany przez niską świadomość społeczną w zakresie dyskryminacji, zwłaszcza wśród osób starszych. Często gorsze traktowanie nie jest postrzegane jako łamanie prawa, nie tylko przez pracodawców, ale też przez samych dyskryminowanych, a w skrajnych przypadkach zaczyna być uważane za zło konieczne, czy wręcz normę społeczną⁸⁰.

Jednak z drugiej strony w badaniu jakościowym padło wiele pozytywnych opinii na temat miejsca pracy. Zdecydowana większość pracowników 50+ nie zauważyła różnic w traktowaniu osób starszych i młodszych w swoim miejscu pracy. Niektórzy pracownicy wspominali nawet, że pracodawca, doceniając ich doświadczenie i efektywność, motywuje starszych pracowników np. za pomocą premii⁸¹. Pozytywne odczucia w tym względzie ujawniły wypowiedzi większości przedstawicieli firm uczestniczących w wywiadach pogłębianych⁸².

3.1.6. Zwolnienie z pracy

Z badania ilościowego wynika, że ¼ respondentów czuła się zagrożona utratą pracy z powodu postępujących redukcji zatrudnienia w zakładzie pracy. Dodatkowym czynnikiem potęgującym stres i obawę przed utratą pracy było wewnętrzne przekonanie o nieuchronności zwolnienia. Wskaźniki pokazały, że liczba osób, którym brakuje poczucia bezpieczeństwa w pracy, rośnie z roku na rok – w 2009 r. wynosiła 21%, a w 2010 r. już 29%. Większość w tej grupie stanowiły osoby w wieku 50-54 lata oraz z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Pozostała część respondentów przyznała, że nie odczuwa zagrożenia utratą pracy, gdyż wierzy w swoje wysokie umiejętności i wieloletnie doświadczenie. Poza tym wiele osób pozytywnie wypowiadało się na temat instytucji państwowych, w których działają mechanizmy ochrony pracowników, w przeciwieństwie do firm prywatnych, gdzie zdaniem respondentów zatrudnienie jest mniej trwałe, a decyzja o zwolnieniu należy tylko do jednej osoby – właściciela⁸³.

Bez względu na to, czy starszy pracownik zdecydował się opuścić miejsce pracy z własnej woli, czy też otrzymał wypowiedzenie, większość respon-

⁸⁰ Schimanek T., *op.cit.*

⁸¹ Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *op.cit.*

⁸² anonimowe wywiady pogłębiane

⁸³ Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *op.cit.*

dentów badania podkreślała, że odejście z pracy było dla nich silnym przeżyciem emocjonalnym, nierzadko skutkującym załamaniem nerwowym czy depresją. Frustracja pogłębiała się wraz z kolejnymi bezskutecznymi próbami znalezienia pracy. Niezależnie od przyczyny zaprzestania aktywności zawodowej, odejście z pracy było określane jako szok czy tragedia przez wielu uczestników badania, a zwłaszcza przez kobiety. Utratę pracy należy zatem rozpatrywać jako problem nie tylko w wymiarze finansowym, ale także, a może przede wszystkim, emocjonalnym⁸⁴.

3.2. Główne problemy kobiet 50+ na rynku pracy. Główne przyczyny odchodzenia kobiet 50+ z rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem rynku województwa mazowieckiego

Z Raportu Komisji Europejskiej⁸⁵ na temat równości płci wynika, że wśród krajów Unii Europejskiej Polska zajmuje przedostatnie miejsce pod względem zatrudnienia osób w wieku 45+, wyprzedzając jedynie Maltę. Według raportu zaledwie 24,4% Polek w wieku 55-64 lata jest zatrudnionych, podczas gdy w tej samej kategorii wiekowej zatrudnienie utrzymuje 45,3% mężczyzn. W obliczu postępującego procesu starzenia się społeczeństwa starsze kobiety napotykały liczne bariery na rynku pracy, z których większość spowodowana jest stereotypami dotyczącymi płci oraz dyskryminacją pracowników ze względu na wiek i płeć. Mimo zagwarantowanej ustawowo równości kobiet i mężczyzn w życiu społecznym i gospodarczym⁸⁶ rozwój zawodu kobiet nie postępuje tak szybko jak mężczyzn o podobnych lub nawet niższych kwalifikacjach. Przekłada się to również na wysokość zarobków.

Według Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń przeprowadzonego w 2011 roku, kobiety jako pracownicy szeregowi otrzymywały wynagrodzenia równe 2.320 zł (mediana), co stanowiło 90% wysokości zarobków mężczyzn. Natomiast na stanowiskach kierowniczych kobiety uzyskiwały dochody w wysokości 5.000 zł (mediana), co równało się 83% zarobków mężczyzn (mediana 6.000 zł) na tych samych stanowiskach. Badanie pokazało, że najbardziej drastyczne różnice pomiędzy zarobkami obu płci były widoczne wśród pracowników z wykształceniem wyższym ekonomicznym. Mężczyźni legitymujący się takim wykształceniem zarabiali o 43% więcej niż kobiety (mediana 4.200 zł). Dane GUS pokazują, że w 2010 r. średnie miesięczne wynagrodzenie brutto mężczyzn było o 15% wyższe niż kobiet.

⁸⁴ tamże.

⁸⁵ Raport "Równość kobiet i mężczyzn w UE 2010" z dnia 25.01.2010
http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/Raport_rownosc_plci_w_UE_2010_25-01-10.pdf dostęp: 9.03.2013

⁸⁶ Art. 33 Konstytucji RP

Rozpatrując sytuację zarobkową kobiet 50+ na rynku pracy, warto zwrócić uwagę na fakt, że niższe zarobki generują niższe świadczenia emerytalne po odejściu z pracy. Dyskryminacja kobiet w zakresie wynagrodzeń stwarza poważne ryzyko ubóstwa wśród emerytek. W 2007 r. wskaźnik zagrożenia ubóstwem był wyższy w przypadku kobiet (17%) niż mężczyzn (15%), a różnica ta była szczególnie wysoka wśród osób starszych (22% w przypadku kobiet w porównaniu z 17% w przypadku mężczyzn)⁸⁷.

Wyżej przytoczone statystyki dowodzą, jak głęboko w świadomości społecznej tkwią stereotypy płci, które powodują niesprawiedliwe wynagradzanie osób pracujących na tych samych stanowiskach i posiadających takie same kwalifikacje. Zjawisku segregacji zawodowej na rynku pracy towarzyszy niedocenywanie kompetencji i zdolności kobiet oraz dyskryminacja bezpośrednia. Mężczyźni są uważani za pracowników bardziej dyspozycyjnych, lepiej pasujących do stanowisk kierowniczych i bardziej decyzyjnych. Z kolei kobiety wciąż są postrzegane jako pracownicy generujący wyższe ryzyko dla pracodawcy. Stereotypy przypisują kobiecie rolę opiekuńczą, obarczają odpowiedzialnością za wychowanie i opiekę nad dziećmi i innymi członkami rodziny, co w oczach pracodawcy zmniejsza jej dyspozycyjność i zaangażowanie w pracę⁸⁸.

Pracodawcy boją się zatrudniać kobiety, gdyż ich zdaniem, pracownice 50+ charakteryzują się mniejszą wydajnością, pracują wolniej, częściej korzystają ze zwolnień lekarskich, są odporne na zmiany, nie są zainteresowane podnoszeniem swoich kwalifikacji, obawiają się nowości technicznych i naukowych. Wiele kobiet twierdzi, że pracodawca, zamiast zachęcać do pracy, nakłania lub wręcz zmusza je do przejścia na emeryturę. Jednak często to same kobiety nie przejawiają chęci podnoszenia swoich kwalifikacji i zachowują bierność w sytuacjach zawodowych. Niemniej w sytuacji utraty pracy, często z winy pracodawcy, kobiety 50+ niezależnie od posiadanego wykształcenia, umiejętności i kwalifikacji zawodowych, przeważnie nie radzą sobie ze znalezieniem nowego zatrudnienia. Ze względu na sytuację finansową nierzadko decydują się na zatrudnienie w tzw. szarej strefie: bez umowy i bez ubezpieczenia⁸⁹.

⁸⁷ Raport "Równość kobiet i mężczyzn w UE 2010" z dnia 25.01.2010
http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/Raport_rownosc_plci_w_UE_2010_25-01-10.pdf dostęp: 9.03.2013

⁸⁸ Materiały z konferencji zorganizowanej przez Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania Agnieszkę Kozłowską-Rajewicz w dniu 5.03.2012
<http://rownetraktowanie.gov.pl/aktualnosci/konferencja-prasowa-na-temat-roznic-w-wynagrodzeniach-kobiet-i-mezczyzn> dostęp: 9.05.2013

⁸⁹ Sytuacja kobiet 45/50+ na polskim rynku pracy <http://seniorzynaczasie.pl/sytuacja-kobiet-4550-na-polskim-ryнку-pracy/> dostęp: 9.05.2013

Dyskryminacja ze względu na wiek na rynku pracy dotyka zarówno kobiet, jak i mężczyzn, zwłaszcza w obszarze procesu rekrutacji, dostępu do szkoleń i podnoszenia kwalifikacji, awansowania i innych. Jednakże kobiety w wieku 50+ doświadczają zjawiska tzw. „dyskryminacji krzyżowej”, tzn. nie tylko ze względu na wiek, ale też na płeć. Nakładanie się na siebie kilku przyczyn dyskryminacji prowadzi do szczególnie trudnej sytuacji kobiet na rynku pracy.

Niedawno przejęte ze Stanów Zjednoczonych pojęcie „sandwich generation” (ang. *pokolenie kanapkowe*) dobrze obrazuje problemy kobiet 50+, również na polskim rynku pracy. Pojęcie to odnosi się do sytuacji, w której kobiety muszą sprawować opiekę nie tylko nad dorastającymi dziećmi lub małoletnimi wnukami, ale również nad starzejącymi się rodzicami. W społeczeństwie kobietom przypisuje się tradycyjne funkcje opiekuńczo-wychowawcze pełnione w rodzinie. Z tego powodu kobiety podlegają dwustronnej presji, która wymusza na nich wycofanie się z rynku pracy w celu zajęcia się wnukami i/lub rodzicami⁹⁰.

Z raportu Komisji Europejskiej⁹¹ wynika, że stopa zatrudnienia kobiet posiadających dzieci jest niższa o 11,5% w porównaniu z kobietami bezdzietnymi. W przypadku mężczyzn sytuacja jest odwrotna: panowie posiadający dzieci pracują więcej niż mężczyźni bezdzietni (stopa zatrudnienia wyższa o 6,8%). Uwidacznia się tutaj silny wpływ rodzicielstwa na uczestnictwo w rynku pracy. Ma to związek z tradycyjnym podziałem ról w społeczeństwie ze względu na płeć. Niekorzystną sytuację pogłębia jeszcze niedobór miejsc w przedszkolach i żłobkach, mimo że Rada Europejska wezwała państwa członkowskie do „usunięcia czynników zniechęcających kobiety do uczestnictwa w życiu zawodowym oraz – z uwzględnieniem zapotrzebowania na opiekę nad dziećmi oraz zgodnie z krajowymi schematami zapewniania takiej opieki – dążenia do zapewnienia tej opieki do 2010 r. przynajmniej dla 90% dzieci w wieku od 3 lat do wieku obowiązku szkolnego oraz przynajmniej dla 33% dzieci poniżej 3 lat”⁹². Brak odpowiednich metod utrzymania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym może być przyczyną podjęcia decyzji o nieposiadaniu dzieci lub posiadaniu mniejszej liczby dzieci. W obliczu starzenia się społeczeństwa i podaży na rynku pracy może to stanowić w przyszłości poważny problem, grożący zahamowaniem wzrostu gospodarczego.

⁹⁰ Papiernik J., *Sandwich generation - pokolenie, które dba o całą rodzinę*
<http://www.rodzina.senior.pl/88,0,Sandwich-generation-8211-pokolenie-ktore-dba-o-cala-rodzine,6430.html> dostęp: 9.05.2013

⁹¹ Raport "Równość kobiet i mężczyzn w UE 2010" z dnia 25.01.2010
http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/Raport_rownosc_plci_w_UE_2010_25-01-10.pdf dostęp: 9.03.2013

⁹² tamże

Najprostszym rozwiązaniem konfliktu pomiędzy sferą zawodową i prywatną wydaje się zrezygnowanie z pracy zawodowej. Uważa tak wiele kobiet i z tego powodu zależy im na szybkim zakończeniu zatrudnienia. W przekonaniu tym utwierdzają je jeszcze pracodawcy, którzy zmęczenie pracą traktują jako powód do przejścia na emeryturę.

Jak czytamy w raporcie z badań „Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym”⁹³, „Opieka nad dziećmi i rodzicami jest ważnym elementem w codziennym planie dnia kobiet emerytek zarówno na wsi, jak i w mieście. Kobiety pomagają zazwyczaj poprzez przygotowywanie i wydawanie posiłków, odprowadzanie i odbieranie wnuków z przedszkola i szkoły, odrabianie z nimi lekcji. Mężczyźni nie są obciążeni opieką nad wnukami – w każdym razie nie tak systematycznie jak kobiety”.

Zaprzestanie pracy zawodowej niesie dla kobiet pewne korzyści: zwolnienie tempa życia, zanik konfliktu pomiędzy pracą a rodziną, możliwość poświęcenia wolnego czasu opiece nad członkami rodziny i własnym zainteresowaniom. Jednakże wszystkie te zalety nie są w stanie zrekompensować aktywności zawodowej, która niesie ze sobą korzyści finansowe.

Sytuacja kobiet na Mazowszu zasadniczo nie odbiega od przedstawionej powyżej sytuacji ogólnopolskiej. Ciekawe wyniki badań przeprowadzonych w zakresie aktywności zawodowej kobiet prezentuje raport „Kobiety na rynku pracy województwa mazowieckiego”⁹⁴.

Badanie pokazało, że kobiety na Mazowszu dość krótko pozostają aktywne zawodowo. Czas pracy zdecydowanej większości kobiet mieści się w przedziale wiekowym 25–54 lat. Co prawda posiadanie dzieci, zwłaszcza małych, do trzeciego roku życia, skutkuje wycofaniem się części kobiet z rynku pracy, jednak zdecydowana większość młodych matek wraca do pracy po urlopie macierzyńskim. Wyniki badania pokazały, że kobiety znikają z mazowieckiego rynku pracy przede wszystkim ze względu na wiek, czyli po 55 roku życia.

Raport pokazuje, że aż 45% Warszawianek i 34% mieszkanek pozostałych miast Mazowsza zetknęła się z odmową przyjęcia do pracy ze względu na wiek (sytuacja ta dotyczyła ich osobiście lub innych znajomych kobiet). Natomiast 54% mieszkanek terenów wiejskich w wieku 55-59 lat oraz 53% ko-

⁹³ Krzyżanowska Ł. *Raport socjologiczny z badania ankietowego osób w wieku okołoemerytalnym*, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2007

⁹⁴ Praca zbiorowa, *Kobiety na rynku pracy województwa mazowieckiego*, Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Równościowa polityka zatrudnienia szansą kobiet na rynku pracy województwa mazowieckiego”, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, sierpień 2010.

biet w wieku 45-54 lata uważa, że kobiety w Polsce są dyskryminowane na rynku pracy. Warto zwrócić uwagę, że opinie starszych kobiet są krytyczniejsze, ponieważ osoby te mają z reguły dłuższy staż pracy i zdążyły się już zetknąć osobiście z przejawami dyskryminacji⁹⁵.

Co ciekawe, przyczyną rezygnacji z pracy kobiet w wieku 55+ na Mazowszu nie są wcale czynniki finansowe, takie jak zbyt niskie zarobki. Respondentki badania zapytano czy zrezygnowałyby z pracy zawodowej na rzecz zajęcia się w większym stopniu domem i wychowaniem dzieci, gdyby mąż (partner) zarabiał wystarczająco na utrzymanie rodziny na zadowalającym poziomie. Okazało się, że w miastach w grupie pracujących kobiet w wieku 55+ najniższy jest odsetek skłonnych do rezygnacji z pracy przy dobrze zarabiającym mężu lub partnerze w porównaniu z innymi grupami wiekowymi. Pozwala to wysnuć wnioski, że wysokie zarobki nie są zdaniem pracujących kobiet 55+ kluczowym czynnikiem decydującym o atrakcyjności wykonywanej pracy, albo też że kobiety te są zadowolone ze swoich zarobków. Zaobserwowano też, że wraz z wiekiem rośnie znaczenie pracy zawodowej w życiu respondentek. Aż 61% kobiet w wieku 45+ wymienia pracę jako jedną z pięciu najważniejszych wartości w swoim życiu. Jednak ranking wartości życiowych kobiet w wieku 54-59 lat pokazuje, że ważniejsze są dla nich: szczęście rodzinne (79%) i zachowanie dobrego zdrowia (75%). Praca zawodowa w tym rankingu zajmuje trzecie miejsce (54%). Taki układ priorytetów może tłumaczyć przyczyny odchodzenia z pracy kobiet w wieku okołoemerytalnym. Obowiązki rodzinne i stan zdrowia stają się argumentami przemawiającymi na korzyść odejścia z pracy.

Natomiast na obszarach wiejskich sytuacja wygląda inaczej. Aż 76% mieszanek wsi na Mazowszu w wieku od 55 do 59 lat byłoby gotowych zrezygnować z pracy w przypadku dobrych zarobków partnera. Z kolei w grupie wiekowej od 18 do 24 lat odsetek ten jest dużo niższy i wynosi 49%.

Związek między wiekiem a postrzeganiem kobiet jako grupy bardziej zagrożonej utratą pracy inaczej kształtuje się w Warszawie, a inaczej w pozostałych miastach. W Warszawie grupa respondentek uważających, że kobiety są bardziej zagrożone utratą pracy niż mężczyźni, jest liczna w każdej grupie wiekowej, a w niektórych grupach przekracza 50%. Stąd wniosek, że więcej kobiet z Warszawy, bez względu na wiek, osobiście zetknęło się z dyskryminacją. W pozostałych miastach Mazowsza najmłodsze respondentki przeważnie są zdania, że obie płcie są tak samo zagrożone utratą pracy (69%). Ta tendencja odwraca się w grupie respondentek najstarszych.

⁹⁵ tamże

Nieco inaczej sytuacja kształtuje się na obszarach wiejskich. Tutaj grupa wiekowa 55–59 lat charakteryzuje się niskim wskaźnikiem liczby pracujących, umiarkowanym w stosunku do pozostałych grup poziomem bezrobocia i wysokim odsetkiem biernych zawodowo. Badanie pokazało, że główne przyczyny odchodzenia z pracy wśród najstarszych ankietowanych zamieszkujących obszary wiejskie to: wiek, fakt bycia na emeryturze (60%), zajmowanie się domem, innymi członkami gospodarstwa domowego (34%), choroba, niesprawność (31%) oraz przekonanie o braku możliwości znalezienia odpowiedniej pracy (22%)⁹⁶.

3.3. Propozycje rozwiązań

Rozwiązań opisanych w niniejszej pracy licznych problemów pracowników 50+ szukać należy w dobrych praktykach przedsiębiorstw polskich i zagranicznych. Poszukując wzorcowych postaw i zachowań funkcjonujących w przedsiębiorstwach w Polsce i zagranicą, w ramach projektu⁹⁷ przeprowadzono dwutorowe działania badawcze. Po pierwsze opracowano studia przypadku⁹⁸ pokazujące dobre praktyki polskie i zagraniczne, które przedstawiono w dalszej części pracy. Po drugie przeprowadzono wywiady pogłębione w 10 małych i średnich krajowych przedsiębiorstwach.

Ogólne wnioski płynące z wywiadów mówią, że przedsiębiorstwa stosują w praktyce niektóre elementy zarządzania wiekiem, jednak w przeważającej większości są to działania ze sobą niepowiązane i nie tworzą one spójnej polityki w tym zakresie. Brakuje komplementarnych, logicznie powiązanych ze sobą praktyk. W większości firm polityka zarządzania personelem jest chaotyczna, brakuje kompleksowego podejścia do kwestii wieku. Tylko jedna z dziesięciu badanych firm wprowadziła formalny system transferu wiedzy za pomocą mentoringu. Pozostałe przedsiębiorstwa twierdzą, że przekazywanie know-how i doświadczenia ma miejsce w praktyce, chociaż nie jest to proces sformalizowany i w praktyce sprowadza się zazwyczaj jedynie do wdrażania do pracy nowych pracowników. Z większości wypowiedzi wynika, że pracodawcy nie podejmują działań skierowanych wyłącznie do starszych pracowników, gdyż mogłoby to zostać odebrane jako przejaw dyskryminacji. Odmienne traktowanie lub przywileje dla jakiegokolwiek grupy wiekowej są źle widziane, gdyż zdaniem rozmówców uwydatniają pewne ułomności tej grupy. Wskazuje to na brak zrozumienia potrzeb osób 50+. Przedstawiciele firm w większości twierdzili, że wszyscy pracownicy są traktowani jednakowo, bez względu na wiek, zwłaszcza w zakresie możliwości podnoszenia kwalifikacji i awansowa-

⁹⁶ tamże

⁹⁷ Projekt „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. Zostań Mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”

⁹⁸ Szczegółowo przedstawione w rozdz. 5.

nia. Większość przedsiębiorstw deklarowała dbałość o kwalifikacje pracowników i ich szkolenie.

Prezentowane w dalszej części tego rozdziału propozycje rozwiązań stanowią jedynie niewielki wycinek zidentyfikowanych praktyk. Pełne opisy studiów przypadków znajdują się w rozdziale 5, natomiast wyniki wywiadów omówiono szerzej w rozdziale 4 niniejszej pracy.

3.3.1. Przejście na emeryturę – proces odchodzenia z firmy, a nie pozbywanie się pracownika

Niestety wiek wciąż pozostaje istotnym kryterium przy podejmowaniu decyzji o zwalnianiu pracowników, zwłaszcza w przypadku zwolnień grupowych. Wtedy osoby starsze opuszczają zakład pracy w pierwszej kolejności. Często starsi pracownicy są zmuszani do przechodzenia na wcześniejsze emerytury. Daje im się do zrozumienia, że ich czas w przedsiębiorstwie się zakończył. W efekcie pracownicy, z którymi pracodawca pożegnał się wcześniej, otrzymują niższe emerytury. W polskim prawie pracy obowiązuje przepis o czteroletnim okresie ochronnym⁹⁹, według którego pracodawca nie może zwolnić pracownika, któremu do emerytury pozostały cztery lata lub mniej. Jednak w praktyce prawo to działa na niekorzyść osób 50+, ponieważ pracodawcy boją się zatrudniać osób, których nie będą mogli zwolnić aż do emerytury.

Zgodnie z zasadami zarządzania wiekiem, decyzja o rozstaniu się z pracownikiem powinna być zawsze podyktowana obiektywną oceną konkretnego pracownika i jakości wykonywanej przez niego pracy. Polskie prawo pracy nie określa nigdzie górnej granicy wieku pracownika, a jedynie dolną granicę wyznacza na ukończone 18 lat (art. 22 § 2 k. p.)¹⁰⁰. Prawo nie zabrania osobie, która osiągnęła wiek emerytalny, kontynuować zatrudnienia lub podjąć nową pracę. Dlatego pracodawca powinien pamiętać, że w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego pracownik zyskuje prawo, a nie obowiązek odejścia na emeryturę, a w dobrze pojętym interesie pracodawcy leży zatrzymanie go w firmie jak najdłużej. Jako alternatywę dla odejścia na emeryturę można zaproponować pozostanie na obecnym stanowisku, przejście na inne stanowisko czy też podjęcie pracy w innej formie¹⁰¹.

W zakresie zwolnień i odchodzenia na emeryturę rekomenduje się przestrzeganie następujących zasad zarządzania:

⁹⁹ Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o świadczeniach przedemerytalnych, art. 39 kodeksu pracy. Wcześniej okres ochronny wynosił 2 lata.

¹⁰⁰ Romer M.T., *op.cit.*

¹⁰¹ Liwiński J., Sztanderska U., *op.cit.*

- decyzja o rozstaniu się z pracownikiem podejmowana na podstawie obiektywnych danych o jego doświadczeniu, umiejętnościach, możliwościach i efektywności pracy (również stanie zdrowia), a nie na podstawie wieku,
- przedstawienie pracownikom możliwości przejścia na emeryturę i jednocześnie kontynuowania pracy u dotychczasowego pracodawcy w niepełnym wymiarze godzin lub na podstawie umowy cywilno-prawnej,
- informowanie wszystkich pracowników o zasadach zwolnień obowiązujących w firmie – przejrzyste zasady wpływają korzystnie na motywację pracowników i podnoszą ich komfort pracy,
- pomoc pracownikom przewidzianym do zwolnienia w poszukiwaniu nowego zatrudnienia, np. poprzez szkolenia przekwalifikujące, doradztwo zawodowe, outplacement,
- monitorowanie struktury wiekowej zasobów ludzkich, a zwłaszcza kontrola liczby osób przygotowujących się do przejścia na emeryturę w celu zaplanowania odpowiednich działań z zakresu zarządzania personelem,
- przygotowanie pracowników do przejścia na emeryturę (np. poprzez stopniowe zmniejszanie czasu pracy, uelastycznienie czasu pracy, dostosowanie formy pracy do możliwości pracownika, rozmowy z przełożonym)¹⁰².

Negatywną praktyką w obszarze kończenia zatrudnienia z powodu przejścia na emeryturę jest zerwanie przez pracodawcę jakichkolwiek kontaktów z osobą, która przeszła na emeryturę. Jest to szczególnie przykre i demotywujące dla osób, które przepracowały w jednym miejscu wiele lat i czuły się związane z firmą. Być może problem ten nie jest przejawem dyskryminacji sam w sobie, aczkolwiek dobrze przedstawia nastawienie pracodawcy do starszych pracowników, jakie często w Polsce się spotyka. Tymczasem w krajach Europy Zachodniej, w Stanach Zjednoczonych w wielu przedsiębiorstwach wdraża się specjalne programy adresowane do osób przygotowujących się do przejścia na emeryturę w ramach przemyślanej polityki zarządzania wiekiem w miejscu pracy¹⁰³.

Niemiecka firma **Jena-Optronik**¹⁰⁴, zatrudniająca 145 osób, z których 42% ma ponad 50 lat, jest odpowiednio przygotowana do pożegnania się z pracownikami, którzy w najbliższej przyszłości będą chcieli odejść na emeryturę. Ważnym elementem strategii zarządzania personelem w przedsiębior-

¹⁰² Liwiński J., Sztanderska U., *op.cit.*

¹⁰³ Tokarz B. (red.), *op.cit.*

¹⁰⁴ Pełne studium przypadku znajduje się w rozdziale 5. Więcej: <http://www.jena-optronik.de>

stwie jest bowiem stosowanie elastycznych form zatrudnienia. W przypadku pracowników w wieku okołoemerytalnym elastyczny czas pracy jest wyjątkowo istotnym narzędziem. Umożliwia ono stopniowe skracanie czasu pracy wraz ze zbliżaniem się do emerytury. Pracownik, który postanowił zakończyć swoją karierę zawodową może w ten sposób lepiej przygotować się do momentu odejścia z firmy. Jest to proces oparty na współpracy pracodawcy z pracownikiem, w którym ten ostatni nie jest stawiany przed faktem dokonanym. Ponadto fakt, że pracownik w wieku okołoemerytalnym może skrócić swój czas pracy, pozwala mu lepiej zaplanować swoje życie zawodowe i osobiste, np. poświęcając część czasu na obowiązki rodzinne. Aby nie dopuścić do dyskryminacji ze względu na wiek, niemieckie przedsiębiorstwo dało taką możliwość nie tylko osobom z grupy 55+, ale wszystkim osobom zatrudnionym. Każdy pracownik firmy Jena-Optronik dysponuje własnym harmonogramem pracy, który może dostosować do własnych potrzeb, oczywiście nie zaniebując przy tym obowiązków służbowych.

Jena-Optronik poszła o krok dalej i umożliwiła byłym pracownikom, którzy odeszli już na emeryturę, dalsze wykonywanie pracy, ale na podstawie umowy cywilnej. W ten sposób firma może dalej czerpać z doświadczenia i wiedzy byłych pracowników, a ci czują się potrzebni i nadal związani z branżą. Podobne rozwiązania zapewnia swoim starszym pracownikom amerykańska firma budowlana – **Cianbro Corporation**¹⁰⁵, która oferuje nawet specjalne szkolenia i warsztaty przygotowujące seniorów do zakończenia kariery zawodowej.

Instytut Lotnictwa¹⁰⁶ jest innowacyjnym przedsiębiorstwem z siedzibą w Warszawie, które może poszczycić się kadrami wybitnych badaczy, naukowców i inżynierów o bardzo wysokich kwalifikacjach. Firma nie musi martwić się problemami w zakresie utrzymania aktywności starszych pracowników, ponieważ większość z nich, nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego, nie chce odchodzić na emeryturę. Jest to efektem odpowiedniej polityki kadrowej oraz przyjaznej pracownikowi atmosfery panującej w Instytucie Lotnictwa. Firma stosuje rozbudowane programy współpracy międzypokoleniowej oparte na mentoringu. Dzięki temu starsi pracownicy czują się doceniani i potrzebni w firmie, a co za tym idzie, chcą pracować jak najdłużej. Z kolei młodszy pracownicy są usatysfakcjonowani, mogą czerpać z bogatej wiedzy i doświadczenia starszych pracowników. Instytut Lotnictwa zatrudnia około 100 osób po pięćdziesiątym roku życia. Po osiągnięciu wieku emerytalnego pracownik może dalej współpracować z firmą na podstawie umowy zlecenie, pracując przy tym samym projekcie, w który był wcześniej zaangażowany. Dzięki temu

¹⁰⁵ Pełne studium przypadku znajduje się w rozdziale 5. Więcej: <http://www.cianbro.com>

¹⁰⁶ Pełne studium przypadku znajduje się w rozdziale 5. Więcej: <http://ilot.edu.pl/>

moment przejścia na emeryturę nie jest dla pracownika szokiem, lecz odbywa się w sposób płynny i przemyślany, niosąc korzyści dla obu stron.

3.3.2. Nowe spojrzenie na wcześniejszą emeryturę

Znana niemiecka firma motoryzacyjna **BMW**¹⁰⁷ postanowiła usprawnić swoją strategię zarządzania zasobami ludzkimi, realizując wielopłaszczyznowy program „Dziś dla Jutra”. Jego celem była obserwacja, jak zmiany demograficzne wpływają na zarządzanie kadrami w firmie, a następnie przełożenie wniosków płynących z tych obserwacji na działania w praktyce. Program trwał 3 lata, a doświadczenia zdobyte dzięki niemu zaowocowały procedurami regularnie stosowanymi w całym przedsiębiorstwie. Jednym z celów programu „Dziś dla Jutra” było wydłużenie czasu aktywności zawodowej starszych pracowników. Jednakże pracodawca wziął pod uwagę fakt, że niektórzy pracownicy zgłaszali chęć odejścia na wcześniejszą emeryturę. BMW rozwiązało ten problem, zabezpieczając budżet specjalnie na ten cel. Szybsze przejście na emeryturę następowało na podstawie umowy pomiędzy zakładem pracy a pracownikiem. Umowa ta nosi nazwę „Kontrakt dla przyszłości młodzieży”, ponieważ skutkiem odejścia starszego pracownika na wcześniejszą emeryturę jest stworzenia miejsca pracy dla młodszej osoby. Efektem takiej strategii ma być dywersyfikacja struktury wiekowej zatrudnienia w firmie, która w 2011 roku zatrudniała aż 27% pracowników w wieku 50+.

3.3.3. Zdrowie pracownika dobrem firmy

Wkład pracodawcy w ochronę i promocję zdrowia pracowników w każdym wieku jest długoterminową inwestycją. Pracodawca, który dba o zdrowie swoich młodych pracowników, utrzyma ich efektywność i zdolność do pracy, gdy wejdą oni w wiek dojrzały.

Zarządzanie zdrowiem (ang. *health management*) w miejscu pracy integruje wysiłki pracodawców, pracowników i społeczeństwa w celu poprawy zdrowia i dobrostanu ludzi w miejscu pracy¹⁰⁸.

Działania w tym zakresie, których skuteczność potwierdzają dobre praktyki, obejmują:

- kontrolę potencjalnych zagrożeń dla zdrowia personelu w miejscu pracy,
- kontrolę stanu zdrowia pracowników,

¹⁰⁷ Pełne studium przypadku znajduje się w rozdziale 5. Więcej: www.bmw.de

¹⁰⁸ Prezentacja: Barański B., *Zarządzanie zdrowiem w miejscu pracy w świetle polityki Unii Europejskiej i Światowej Organizacji Zdrowia*, Szkoła Zdrowia Publicznego Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi.

-
- utworzenie w firmie grupy roboczej ds. stanu zdrowia pracowników,
 - podejmowanie decyzji o zdolności do pracy na podstawie rzeczywistego stanu zdrowia, a nie na podstawie wieku,
 - wsparcie ze strony ekspertów zewnętrznych w zakresie medycyny pracy,
 - regularne szkolenia BHP,
 - przeszkolenie pracowników działów HR i managerów w zakresie narzędzi zarządzania zdrowiem w miejscu pracy,
 - zapewnienie ergonomii stanowiska pracy (dostosowanie stanowiska pracy do indywidualnych predyspozycji fizycznych pracownika oraz ochrona stanowiska pracy przed czynnikami zagrażającymi zdrowiu pracownika),
 - zachęcanie pracowników do dbania o swoje zdrowie i dobrą kondycję fizyczną (np. opłacane przez pracodawcę pakiety opieki medycznej, karty wstępu do ośrodków sportowo-rekreacyjnych),
 - kompleksową strategię ochrony i promocji zdrowia, która może obejmować: regularne badania ankietowe atmosfery w pracy, badania stanu zdrowia pracowników, ćwiczenia fizyczne w pracy, analizy procesu pracy, usprawnienia w zakresie ergonomii, przesunięcia na inne stanowiska w porozumieniu ze specjalistami z zakresu medycyny pracy, warsztaty dotyczące starzenia się, pobyty rehabilitacyjne dla pracowników 50+ i inne¹⁰⁹.

Amerykańska firma budowlana – **Cianbro Corporation**, w której 34% spośród ok. 4 tys. zatrudnionych pracowników przekroczyło 50-ty rok życia wpisała zdrowie i kondycję pracowników w strategię działania firmy. Kierownictwo firmy od wielu lat wyznaje zasadę, zgodnie z którą „Nie może być zdrowego przedsiębiorstwa bez zdrowych pracowników!”. Praktycznie od końca lat 80-tych XX wieku firma realizuje program prozdrowotny - Healthy LifeStyle Program będący odpowiedzią na starzenie się załogi firmy i uwzględniający obserwowane tendencje. Ma on na celu zachęcanie, edukację i wsparcie pracowników i ich rodzin do dokonywania właściwych wyborów w codziennym życiu w zakresie zdrowia psychicznego, fizycznego i spraw finansowych. Program skupia się na czterech strategiach: tworzenie właściwego otoczenia, edukacja, zapobieganie, eliminowanie ryzykownych dla zdrowia zachowań. Uczestnicy programu Healthy LifeStyle Program są poddawani ocenie ryzyk dla ich zdrowia, a następnie spotykają się z coachami, którzy mogą im udzielić wskazówek i pomóc w osiągnięciu celów zdrowotnych. Program skupia się na zapobieganiu ryzykownym zachowaniom zdrowotnym,

¹⁰⁹ Liwiński J., Sztanderska U., *op.cit.*

takim jak palenie tytoniu, nieprawidłowe odżywianie i ćwiczenia, stres i depresja, a także kontroli mierzalnych wskaźników zdrowia, takich jak waga, ciśnienie krwi i poziom cholesterolu. Zestaw informacji o zagrożeniach dla zdrowia obejmuje również częstotliwość przeprowadzania mammografii, badań cytologicznych, badań prostaty, ryzyko zachorowania na choroby weneryczne, ryzyka związane z używaniem narkotyków i alkoholu. Dodatkowymi komponentami programu są aktywne dzieciństwo i odżywianie, świadome korzystanie z opieki zdrowotnej, samoopieka, edukacja profilaktyczna i inne aspekty, którymi zainteresowani są uczestnicy programu. Co istotne wywiad jest prowadzony w atmosferze wolnej od osądzania danej osoby. Coachowie zdrowia zapewniają na bieżąco doradztwo i śledzą postępy uczestników programu.

Polityka prozdrowotna była jednym z elementów wdrożonego w **BMW** programu „Dziś dla Jutra”. Odpowiedzią firmy na występujące coraz częściej problemy zdrowotne pracowników było założenie „Forum Zdrowia”. W ramach Forum pracownicy mogą skorzystać z bezpłatnych przeglądów stanu zdrowia, w tym analizy ryzyka zdrowotnego dopasowanej do profilu behawioralnego i wiekowego. Analiza taka umożliwia przykładowo określenie ryzyka zachorowania na choroby krążenia lub diagnozę wydajności płuc. Wyniki takich badań są przekazywane pracownikom, co ma zachęcić ich do podejmowania działań profilaktycznych, aby zapobiegać chorobom, mogącym u nich wystąpić. Działaniem towarzyszącym jest akcja podnoszenia świadomości pracowników w zakresie wczesnego wykrywania nowotworów. Oprócz „Forum Zdrowia” pracodawca zorganizował specjalne seminaria pod hasłem „dopasować się do stanowiska pracy” i „dopasować się do przywództwa”. Podczas seminariów pracownicy mogli dowiedzieć się więcej na temat zdrowego stylu życia, w tym nawyków żywieniowych i unikania stresu. Seria wykładów pod tytułem „Rozmowy o zdrowiu” umożliwiła pracownikom poszerzenie wiedzy o pewnych uwarunkowaniach zdrowotnych dotyczących pracy w przemyśle. W wykładach uczestniczyli kierownicy wszystkich szczebli, co pozwoliło podnieść ich świadomość w zakresie problemów zdrowotnych pracowników. Co więcej, od 2006 roku dania podawane we wszystkich stołówkach zakładowych w BMW są oznaczane tak, aby pracownicy mogli skomponować posiłek zgodny ze swoją dietą. Dzięki temu w zakładzie w Regensburgu w ramach akcji „Schudnij na wiosnę” pracownicy schudli łącznie ponad 2.300 kg!

Aby umożliwić powrót do pracy osobom po długotrwałych chorobach, w przedsiębiorstwie utworzono całą Sieć Rehabilitacyjną (Network Rehab), obejmującą zakładową służbę zdrowia, zakładowy fundusz ubezpieczenia zdrowotnego, Niemiecki Fundusz Emerytalny i siedem klinik rehabilitacyjnych.

To jeszcze nie wszystkie działania prozdrowotne, jakimi może poszczycić się BMW. Do najbardziej spektakularnych należy eksperyment w Dingolfing. Znajduje się tam największy i jeden z najstarszych zakładów, zatrudniający 18.000 pracowników. Eksperyment polegał na wybraniu jednej linii produkcyjnej w zakładzie i unowocześnieniu jej w taki sposób, aby maksymalnie ułatwić pracownikom wykonywanie pracy, ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych oraz aby zapewnić wszystkim pracownikom bezpieczne i zdrowe miejsca pracy. Modernizacja linii produkcyjnej objęła ponad 70 różnych zmian, w tym wymianę nawierzchni podłóg, instalację teleskopowo podnoszonych foteli, nowe ekrany komputerowe, doświetlenie stanowisk pracy i inne. Eksperyment nie powiódłby się bez konsultacji ze specjalistami w dziedzinie ergonomii, którzy pomogli zaadaptować stanowiska pracy tak, aby odpowiadały pracownikom w każdym wieku. To oni zasugerowali, że pracownikom przydałyby się porady fizjoterapeutów w zakresie unikania przeciążeń związanych z czynnościami zawodowymi. Dodatkowym elementem była gimnastyka i ćwiczenia praktyczne, które pracownicy chętnie wykonywali, gdyż pozwalały one zmniejszyć zmęczenie pracą. Wydajność linii produkcyjnej, w efekcie eksperymentu, wzrosła o 7%, a liczba nieobecności pracowników z powodu choroby spadła z 7% do 2% (poniżej średniej zakładowej). Zarząd uznał rezultaty eksperymentu za udane, więc sprawdzone rozwiązania wprowadzono w całej firmie. Warto zaznaczyć, że poprawiając stanowiska pracy i dostosowując je do potrzeb starszych pracowników, koniecznie należy wziąć pod uwagę ich opinię. Dlatego przeprowadzając opisany eksperyment, firma przeprowadzała burze mózgów i konsultacje nie tylko ze specjalistami HR i specjalistami do spraw ergonomii, ale przede wszystkim ze starszymi pracownikami, ponieważ to oni byli w stanie precyzyjnie określić, czego brakuje im w miejscu pracy.

Z doświadczenia Cianbro Corporation i BMW w zakresie działań prozdrowotnych płynie następujący wniosek dla polskich pracodawców: warto dbać o zdrowie pracownika, gdyż w ten sposób można podnieść wydajność całej firmy. Pracodawcy w Polsce mają obowiązek kierować swoich pracowników na badania okresowe. Jednakże ich zakres jest bardzo ograniczony i często wykonanie badań okresowych traktowane jest jak spełnienie uciążliwej formalności. Tymczasem dogłębna i rzetelna analiza stanu zdrowia pracownika pozwoliłaby wykryć zagrożenia zdrowotne, podjąć leczenie, gdy jeszcze nie jest za późno, a w konsekwencji zapobiec chorobie i ograniczyć czas absencji chorobowej. Wiele polskich przedsiębiorstw wykupiło swoim pracownikom pakiety w prywatnych klinikach, co jest działaniem pozytywnym. Niemniej wystarczą już proste działania profilaktyczne podejmowane na poziomie zakładu, a w przypadku wykrycia zagrożenia zdrowotnego, skorzystanie z publicznej służby zdrowia. Doskonałym pomysłem jest także okresowy przegląd stanowisk pracy pod kątem ergonomii. Ponadto wszelkie działania podejmowane przez pracodawcę, mające popularyzować zdrowy styl ży-

cia, np. pokoje rekreacyjne, siłownie, pomieszczenia do ćwiczeń, a także akcje promujące aktywność fizyczną np. kluby turystyki pieszej, należy zaliczyć do dobrych praktyk.

Przedstawione doświadczenia warto uzupełnić o dobre praktyki z innych przedsiębiorstw. Brytyjska firma **Domestic and General**¹¹⁰ aktywnie zachęca swoich pracowników do uprawiania sportów. Pracodawca regularnie organizuje „dni dbałości o zdrowie”, w ramach których pracownicy mogą uzyskać poradę, jak prowadzić zdrowy styl życia i dowiedzieć się, jak godzić go z pracą. Obliczono, że dzięki akcjom prozdrowotnym w 2011 roku zaangażowanie pracowników w sport wzrosło aż o 50%. Dbałość o dobry stan zdrowia pracowników przekłada się na wymierne korzyści. Kierownictwo działu HR potwierdza, że liczba absencji chorobowych znacznie spadła, podczas gdy motywacja do pracy poprawiła się. Domestic and General stara się dbać zarówno o kondycję fizyczną, jak i psychiczną swoich pracowników, organizując specjalne warsztaty dedykowane osobom szczególnie narażonym na stres (np. pracownicy centrum obsługi klienta). W ramach warsztatów pracownicy zyskują wiedzę, jak radzić sobie z negatywnymi opiniami klientów, a także ze zmiennym nastrojem. W programie warsztatów figurują także zajęcia poprawiające kondycję fizyczną i niwelujące szkodliwy wpływ warunków pracy na kręgosłup. Oprócz warsztatów raz w tygodniu (w poniedziałek) pracownicy otrzymują bezpłatne owoce. W ten sposób pracodawca promuje zdrowe nawyki żywieniowe, dzięki czemu spada liczba zwolnień lekarskich.

Niemiecka firma **Jena-Optronik** również podjęła szereg działań, mających na celu utrzymanie pracowników w dobrym zdrowiu. Opracowano tam zakładowy program wspierania zdrowia. Oprócz przywołanych powyżej dobrych praktyk (ergonomiczne miejsca pracy, systematyczne badania lekarskie, dzień zdrowia, seminaria o zdrowym odżywianiu), Jena-Optronik wprowadziła dodatkowe działania w tym zakresie, takie jak: regularna analiza fizycznych i psychicznych czynników szkodliwych dla zdrowia oraz kwartalne narady z udziałem prezesa, rady zakładowej i lekarza zakładowego, mające na celu wspieranie działań prozdrowotnych w firmie.

Pewna firma produkcyjna z Warszawy działająca na rynku opakowań raz do roku oferuje bezpłatne i dobrowolne badania dla wszystkich chętnych pracowników (badanie krwi i moczu, EKG, spirometrię), w tym osób 50+. Badania takie pozwalają na wczesne wykrywanie różnych schorzeń i umożliwiają podjęcie leczenia. W 2012 r. skorzystało z nich około 80 osób spośród 164 zatrudnionych w firmie. Zorganizowano również specjalne szkolenie prowadzone przez lekarzy na temat zachowań prozdrowotnych (np. zachowania higieny i zdrowia, dbałości o kręgosłup, zagrożeń w mieszkaniu – wentylacji,

¹¹⁰ Pełne studium przypadku znajduje się w rozdziale 5. Więcej: <http://corporate.domgen.com>

alergii, odżywiania się, ćwiczeń pomagających zachować dobrą kondycję itp.)¹¹¹.

Kierownictwo przedsiębiorstwa usługowego zatrudniającego niemal 80 osób doszło do wniosku, że aktywność fizyczna przekłada się bezpośrednio na aktywność zawodową. W trosce o zdrowie i kondycję fizyczną pracowników oraz w celu motywowania pracowników do dbałości o zdrowie regularnie co dwa lata wszyscy pracownicy kierowani są na obowiązkowe kompleksowe badania lekarskie. Oprócz tego, kobiety w wieku 50+ mogą skorzystać z badania mammograficznego, a mężczyznom oferuje się specjalistyczne badania mające na celu wykrycie chorób prostaty. Pracownicy mogą także przejść szczegółowe badania krwi, pozwalające na wykrycie najczęstszych chorób. We wrześniu dla chętnych przewidziano szczepienia przeciwko grypie, które są szczególnie popularne wśród osób w starszym wieku. Ponadto przedsiębiorstwo partycypuje w kosztach pobytów w sanatoriach. Dodatkowo osoby pracujące przy komputerach mogą skorzystać z badań okulistycznych, a w przypadku stwierdzenia wady wzroku firma dofinansowuje pracownikom zakup okularów. Do codziennej praktyki zostały wprowadzone 15-minutowe, wliczane do czasu pracy, przerwy na gimnastykę obejmujące trzy zestawy ćwiczeń przy biurku. Poza tym na terenie zakładu pracy znajduje się dobrze wyposażona sala rekreacyjna z siłownią oraz stołem do ping ponga, z których po godzinach pracy mogą korzystać pracownicy i ich rodziny¹¹².

3.3.4. Rekrutacja otwarta dla wszystkich

Rekrutacja i selekcja zgodna z zasadami zarządzania wiekiem zakładu, że kandydaci do pracy nie są faworyzowani ani dyskryminowani ze względu na wiek, czyli starsze osoby mają taki sam dostęp do wolnego stanowiska, jak osoby młodsze.

Aby zapewnić przejrzystość pod tym względem warto przestrzegać w procesie rekrutacji i selekcji następujących zasad:

- wyeliminowanie z profilu kompetencyjnego (wykazu kompetencji wymaganych na danym stanowisku) wszelkich elementów wskazujących bądź sugerujących wiek kandydata,
- podkreślenie w ogłoszeniu o pracę braku dyskryminacji ze względu na wiek,
- zastąpienie wymogów kwalifikacyjnych wymogami kompetencyjnymi,
- zamieszczenie ogłoszenia o pracę w mediach, które docierają do osób w różnym wieku,

¹¹¹ anonimowe wywiady pogłębione

¹¹² anonimowe wywiady pogłębione

-
- przeszkolenie pracowników działu HR w zakresie polityki zarządzania wiekiem,
 - ocena kandydatów na podstawie ich kompetencji i umiejętności, a nie na podstawie wieku,
 - regularny monitoring wieku kandydatów i osób przyjmowanych do pracy¹¹³.

Niektórzy pracodawcy, przeprowadzając rozmowy kwalifikacyjne, nie tylko dbają o to, aby w jej trakcie nie padły żadne słowa sugerujące, że stanowisko jest przeznaczone dla osób w określonym wieku, ale także starają się unikać nazw stanowisk, sugerujących wiek np.: „młodszy specjalista” oraz sformułowań przypisywanych szczególnie osobom młodym np. „energiczny, dynamiczny”. Niektóre firmy w formularzach rekrutacyjnych nie zamieszczają w ogóle rubryki „wiek” ani „data urodzenia” albo ukrywają te dane przed osobami prowadzącymi proces rekrutacji, aby nie zostać posądzonymi o ageizm. Dobrym rozwiązaniem są testy psychometryczne, które mierzą przydatność kandydatów do pracy w sposób obiektywny.

Wspomniana wcześniej brytyjska firma **Domestic and General** podjęła wysiłki w celu zapewnienia różnorodności i przeciwdziałaniu dyskryminacji ze względu na wiek, wprowadzając zmiany w systemie rekrutacji. Kandydaci do pracy odbywają rozmowy kwalifikacyjne drogą telefoniczną, co w przypadku call center znajduje swoje uzasadnienie jako sprawdzenie umiejętności przyszłego pracownika w zakresie prowadzenia rozmów telefonicznych. Jednak główną zaletą wprowadzenia telefonicznych rozmów kwalifikacyjnych była możliwość ukrycia wieku kandydata na wczesnym etapie rekrutacji. Dopiero kolejnym etapem jest zaproszenie na bezpośrednie spotkanie z komisją rekrutacyjną, do której należą osoby w zróżnicowanym wieku. Rekrutacja obejmuje symulację rozwiązywania problemów etycznych w pracy, testy kompetencji oraz sprawdzenie umiejętności przedstawiania wybranego tematu. Firmie Domestic and General udało się zapewnić wszystkim osobom aplikującym udział w obiektywnym, sprawiedliwym procesie rekrutacyjnym z poszanowaniem ich praw bez względu na wiek. Dzięki zastosowaniu tej metody rekrutacji, udało się nie tylko zapewnić równe szanse osobom 50+, ale także zmniejszyć koszty pozyskiwania nowych pracowników o połowę.

Oferty pracy w Domestic and General są konstruowane w ten sposób, aby zachęcić do aplikowania również te osoby, które mają zobowiązania rodzinne lub chcą uzyskać dodatkowe dochody. Firma stosuje elastyczne formy zatrudnienia, takie jak umowy czasowe i ruchomy czas pracy, co nie stanowi problemu w przypadku call center. Ponadto pracodawca proponuje zatrudnienie na podstawie kontraktów terminowych, kontraktów na prace zleczone np. pod-

¹¹³ Liwiński J., Sztanderska U., *op.cit.*

czas weekendu, a niektórych pracowników (np. studentów) może zatrudniać na część etatu.

Inną dobrą praktyką stosowaną w tej samej firmie jest delegowanie „Ambasadorów Wieku” na targi pracy. Zadaniem Ambasadorów jest udzielanie informacji o warunkach pracy w centrum obsługi klienta dla osób 50+, a także o możliwościach rozwoju, jakie oferuje swoim pracownikom firma Domestic and General. Informacja płynąca bezpośrednio od starszych pracowników firmy jest dla gości targów pracy bardziej wiarygodna.

Podczas rekrutacji Domestic and General konsultuje się również z agencjami pracy tymczasowej, promując zatrudnianie osób po pięćdziesiątce.

Z kolei **BMW**, firma aspirująca do miana najbardziej atrakcyjnego pracodawcy w branży motoryzacyjnej, zamiast stosować identyczne wymagania wobec wszystkich grup wiekowych kandydatów do pracy, postanowiła pójść inną drogą. Koncern określił kryteria zatrudnienia dla starszych pracowników i zapewnił udogodnienia stosowne do wieku. Gdy otwarto nowy zakład produkcyjny w Lipsku, podjęto decyzję o rekrutacji osób w różnym wieku, ale skoncentrowano się na osobach bezrobotnych z grupy wiekowej 40+. Miało to na celu zrównoważenie struktury wiekowej zasobów ludzkich w zakładzie, co w efekcie miało udrożnić przepływ wiedzy i umiejętności. Niestety ponad 103 tysiące podań o pracę, które napłynęły właśnie od tej grupy wiekowej, zostało odrzuconych. Wtedy BMW postanowiło uruchomić specjalny projekt we współpracy z firmą PUUL oraz Federalnym Urzędem Zatrudnienia. Celem projektu było wsparcie procesu rekrutacji wśród kandydatów po czterdziestym roku życia. W rezultacie zatrudniono 25% pracowników w wieku 40-50 lat i 5% pracowników po 50 roku życia. Większość kadry stanowiły zatem w dalszym ciągu osoby młode, ale około 30% miejsc pracy oddano w ręce starszych pracowników, których perspektywę pracy prognozowano na 15-25 lat. W ten sposób zmniejszono ryzyko utraty znaczącej części kapitału ludzkiego w przyszłości. Przykład ten pokazuje, że określanie procentowego udziału różnych grup pracowników w kadrze przedsiębiorstwa i zachowanie tych limitów procentowych przy wyborze najlepszych pracowników, jest dobrą praktyką.

Pewna polska firma działająca w sektorze motoryzacyjnym i lotniczym wprowadziła Program Rozwoju Talentów. Celem tego przedsięwzięcia jest nie tylko promocja ciągłego rozwoju pracowników i tworzenie bazy pracowników o wysokich kompetencjach, wdrażających strategiczne projekty, ale także zapewnienie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez umożliwienie współpracy starszych i młodszych pracowników, motywowanie ich do rozwijania posiadanych kompetencji, a przy tym budowanie wizerunku przyjaznego miejsca pracy. Dzięki programowi firma nie musi szukać kandydatów do pra-

cy na zewnątrz, co niesie ze sobą wysokie koszty rekrutacji, ale, znając talenty i kompetencje własnych pracowników, może wyłonić kandydatów do pracy o najwyższych potencjałach spośród własnych pracowników. Firma zdaje sobie sprawę, jak ważne jest docenianie osiągnięć pracowników, stałe motywowanie ich, stwarzanie możliwości awansu i rozwoju oraz jak najlepsze wykorzystanie potencjału pracowników w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Do Programu Rozwoju Talentów włączane są osoby, które posiadają potwierdzony talent lub potencjał, bez względu na wiek. Wszyscy pracownicy firmy, w tym w grupie wiekowej 50+, są objęci systemem rozwoju i planowania ścieżek kariery. Pracownicy powyżej pięćdziesiątego roku życia stanowią niezwykle istotny potencjał firmy. Jednak ich wiedza, podobnie jak innych pracowników, także podlega szybkiej dezaktualizacji. Z tego powodu osoby 50+ powinny aktywnie uczestniczyć w programach rozwojowych i kursach doszkalcających¹¹⁴.

Inna firma funkcjonująca na polskim rynku postanowiła zachować proporcję 75% wewnętrznej rekrutacji. Oznacza to, że na każde cztery wakaty rekrutuje się trzech pracowników poprzez awanse wewnętrzne. Taki wskaźnik jest efektem bardzo skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Firma prowadzi przejrzystą politykę informacyjną względem swoich pracowników. Wszyscy są informowani o możliwościach rozwoju i awansu za pośrednictwem poczty elektronicznej, gazetki zakładowej, a także infokiosku zlokalizowanego w ogólnodostępnym miejscu. Urządzenie to jest źródłem informacji dotyczących przedsiębiorstwa i jego działalności. Wszyscy pracownicy, bez względu na wiek, są informowani o wakatach i naborach na różne stanowiska¹¹⁵.

3.3.5. Wiek 50+ jako atut w pracy, przekazywanie wiedzy

Aby pracownicy zaczęli postrzegać swój wiek jako atut, a nie czynnik dyskwalifikujący, konieczna jest zmiana nastawienia pracodawcy do zatrudniania starszych pracowników.

Opisany wcześniej eksperyment w Dingolfing przeprowadzony przez firmę **BMW** udowodnił, że starsi pracownicy są zdolni do równie efektywnej pracy jak ich młodsi koledzy. Potrzebne są jedynie pewne udogodnienia i odpowiednie dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób starszych. Dzięki temu pracownicy mogli wykonywać swoje zadania wydajniej i w warunkach dostosowanych do swoich możliwości. Modyfikację stanowisk pracy uzupełniono o rotację między stanowiskami pracy oraz plany zmianowe układane z uwzględnieniem stanu zdrowia i wieku pracowników.

¹¹⁴ anonimowe wywiady pogłębione

¹¹⁵ tamże

Aby zapewnić swoim pracownikom warunki pracy zgodne z ich oczekiwaniami, pewna polska firma produkcyjno-usługowa wprowadziła tzw. „System Sugestii”. Każdy pracownik może złożyć wniosek dotyczący m.in.: poprawy organizacji pracy, poprawy warunków oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, poprawy porządku, organizacji i estetyki stanowisk pracy. Starsi pracownicy chętnie włączyli się do tej akcji. Na przykład w listopadzie 2012 roku zebrano 100 wniosków od 55 osób, w tym od 11 pracowników 50+. Pomysłowi pracownicy mogą liczyć na premie, zarówno za samo zgłaszanie pomysłów, jak i za przekazywanie ich do realizacji oraz za realizację przez pomyślników¹¹⁶.

Z kolei firma **Domestic and General** przewidziała dla starszych pracowników szkolenia z zakresu podnoszenia pewności siebie, co pokazuje jak ważna dla tego pracodawcy jest kwestia dobrego samopoczucia w pracy, również osób starszych.

Rozpatrując zalety starszych pracowników w pracy, nie można pominąć kwestii międzypokoleniowego transferu wiedzy i know how, który z powodzeniem funkcjonuje w wielu firmach w formie mentoringu. Transfer wiedzy pozwala optymalnie wykorzystać potencjał i doświadczenie starszych pracowników, a także zachować w firmie ich cenną wiedzę i know-how poprzez przekazanie ich młodszym pracownikom.

Na przykład **Instytut Lotnictwa** ceni swoich starszych pracowników jako sprawdzoną kadrę, stanowiącą podstawę firmy, godną zaufania, lojalną, a jednocześnie spełniającą oczekiwania pracodawcy w kwestiach merytorycznych. Pracownicy Instytutu Lotnictwa z grupy wiekowej 50+ zajmują zarówno stanowiska szeregowy, jak i kierownicze. Pracodawca stara się tworzyć w firmie zależności raczej merytoryczne, a nie stanowiskowe. Dlatego często w roli kierowników merytorycznych programów występują osoby młode, natomiast starsi pracownicy z tytułami naukowymi stają się dla nich mentorami, udzielającymi wsparcia swoją wiedzą i doświadczeniem. Ważne jest, aby komponując zespoły biorące udział w mentoringu, zadbać o zróżnicowanie wiekowe zaangażowanych w nie pracowników. Młodszy pracownicy są dobierani na podstawie zgłoszeń i chęci uczestnictwa w grupie oraz rozwoju w danym obszarze. W przypadku starszych pracowników brane jest pod uwagę ich doświadczenie, lecz osoby te również z własnej inicjatywy zgłaszają chęć uczestnictwa w mentoringu. Taki mentoring funkcjonuje z powodzeniem w trzech grupach: aerodynamiki, nanotechnologii i w zespole pracującym nad silnikami kosmicznymi. Każdą z tych grup wspiera mentor z tytułem profesora. Dzięki mentoringowi przedsiębiorstwo może utrzymywać swoje działania

¹¹⁶ tamże

na wysokim poziomie innowacyjności oraz zapewnić najwyższą jakość merytoryczną realizowanych prac. Specyfika działalności Instytutu wymaga zachowania ciągłości prowadzonych badań, a także przepływu informacji na temat dotychczasowych rezultatów działań, aby ciągle ulepszać produkty i poszukiwać innowacyjnych rozwiązań. Bez udziału pracowników 50+ transfer wiedzy, doświadczenia, a także zapewnienie ciągłości prac nie byłyby możliwe. Jednak najczęściej inicjatywa utworzenia nowej grupy mentoringowej wychodzi od młodszych pracowników Instytutu, którzy są otwarci na możliwości wymiany doświadczeń i korzystania z doświadczeń starszych pracowników. Pełniąc rolę mentora, starsi pracownicy czują się w firmie bezpiecznie. Dzięki temu, że nie są dyskryminowani ze względu na wiek, mogą z pasją i zaangażowaniem przekazywać swoje doświadczenie i know-how młodszemu pracownikowi.

Innym modelem transferu wiedzy jest tutoring, który również sprawdzał się w Instytucie Lotnictwa. W odróżnieniu od mentoringu, który obejmuje cały zespół pracowników, tutoring opiera się na bezpośredniej relacji „uczeń-mistrz” pomiędzy młodszym a starszym pracownikiem. W roli tutorów występują starsi pracownicy o bogatej wiedzy i doświadczeniu. Współpraca jest nawiązywana pomiędzy młodszym a starszym pracownikiem z ich obopólnej inicjatywy, a nie jest narzucana przez przełożonych. Jednak, gdy tutoring już się rozpocznie, dyrektor naczelny stara się monitorować jakość współpracy i rozliczać obie strony z jej efektów. Na tej relacji korzystają obie strony: młodzi ludzie mają możliwość rozwoju, a starsze osoby zyskują nową satysfakcjonującą rolę w firmie.

Natomiast firma **Jena-Optronik** rozpoczęła w 2011 roku wdrażanie projektu „Budowanie Zespołów”. Celem tego przedsięwzięcia jest wspieranie współpracy pomiędzy starszymi a młodszymi pracownikami oraz budowanie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy, co przekłada się na zwiększenie wydajności firmy.

Ponadto Jena-Optronik we współpracy z Uniwersytetem Nauk Stosowanych w Jenie opracowała i wdrożyła projekt kursów pod nazwą „Magister Inżynierii Elektroniki Kosmicznej”. W ramach kursów starsi pracownicy prowadzą wykłady, podpierając się swoim doświadczeniem zawodowym. Prowadzone są również wspólne warsztaty i spotkania dla zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowników. W ten sposób, przed odejściem na emeryturę seniorzy mogą przekazać swoje cenne doświadczenie i wiedzę młodszemu kolegom. Jako nieformalne uzupełnienie kursów założono przyzakładową kawiarenkę, w której pracownicy mogą wymieniać pomysły i dzielić się doświadczeniami.

W celu wykorzystania wewnętrznych zasobów wiedzy pewne polskie przedsiębiorstwo założyło specjalną Akademię, w ramach której organizowane

są szkolenia wewnętrzne z udziałem trenerów wewnętrznych. Przy wyborze trenerów wiek nie ma znaczenia. Liczy się posiadanie specjalistycznej, eksperckiej wiedzy. Głównym celem Akademii jest doskonalenie umiejętności i pogłębianie wiedzy zawodowej przez pracowników, a także wzrost ich świadomości na temat procesów zachodzących w firmie. W ramach Akademii działa także elektroniczna platforma wymiany wiedzy – Baza Wiedzy oraz biblioteka firmowa. Zasoby te są dostępne dla wszystkich pracowników bez względu na wiek¹¹⁷.

3.3.6. Bezpieczne miejsca pracy

Badania pokazały, że niemal co trzecia osoba zatrudniona w Polsce czuje się zagrożona utratą pracy.¹¹⁸ Do grupy tej zaliczają się głównie pracownicy po pięćdziesiątym roku życia. Osoby te żyją w permanentnym stresie związanym z utratą zatrudnienia i są przekonane, że zwolnienie z pracy jest tylko kwestią czasu. Pracownicy 50+ uważają, że w przypadku redukcji etatów to oni będą pierwsi w kolejce do zwolnienia. Jak walczyć z tym problemem, pokazują dobre praktyki polskie i zagraniczne.

Niemieckie przedsiębiorstwo **Jena-Optronik**, chcąc pokazać starszym pracownikom, jak ważny potencjał stanowią oni dla firmy, uruchomiło specjalny program pod nazwą „55+”. Celem programu było wypracowanie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. W ramach programu zrealizowano szereg szkoleń i warsztatów, w których mógł uczestniczyć każdy pracownik, ale dopasowanych specjalnie do potrzeb osób w wieku 55+. Mimo że warsztaty nie były obowiązkowe, to spotkały się z bardzo dużym zainteresowaniem zwłaszcza starszych pracowników. W dwudniowych warsztatach wzięło udział około 2/3 osób zatrudnionych powyżej 55. roku życia. Tematem warsztatów było wzmacnianie pewności siebie pracowników-seniorów, zmiany, jakie zachodzą w życiu wraz z wiekiem oraz ich wpływ na wykonywaną pracę, a także wspieranie międzypokoleniowego transferu wiedzy i tworzenie środowiska pracy przyjaznego osobom w starszym wieku. Uczestnicy spotkania mogli sami zaproponować zmiany, które miały na celu ulepszenie środowiska pracy i usprawnienie wykonywania ich obowiązków. Większość zaproponowanych rozwiązań udało się wdrożyć w praktyce. W ramach programu „55+” znalazło się miejsce również na szkolenia merytoryczne, np. z języka angielskiego dla osób starszych, a także na temat nowego oprogramowania oraz zarządzania czasem. Z kolei celem specjalnych międzypokoleniowych warsztatów była integracja starszych i młodszych pracowników. Warsztaty pozwoliły pogłębić wzajemne zrozumienie w różnych sytuacjach życiowych, a także usprawnić wymianę wiedzy i doświadczeń. Przykład ten pokazuje, że

¹¹⁷ anonimowe wywiady

¹¹⁸ Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *op.cit.*

przed wprowadzeniem zmian należy poznać problemy i oczekiwania pracowników. Pozwala to ograniczyć niepotrzebny stres związany ze zmianami oraz skuteczniej wdrożyć nowe rozwiązania.

W warunkach polskich za przykład dobrych praktyk można stawiać **Instytut Lotnictwa**, który słynie z pewności i stałości zatrudnienia. Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i stałości zatrudnienia stało się priorytetem polityki zatrudnienia w firmie. Dowodem na skuteczność tej strategii jest fakt, że obecna kadra zarządzająca pracuje w Instytucie już od kilkudziesięciu lat. Ze względu na opisaną wcześniej organizację pracy w Instytucie, polegającą na tworzeniu zespołów tematycznych, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa starszym pracownikom jest niezwykle istotne. Mimo że nie są oni kierownikami zespołów, lecz pełnią rolę mentorów, to ich pozycja w hierarchii firmowej nie jest podważana. Przeciwnie, kierownictwo Instytutu, doceniając wiedzę i doświadczenie tych pracowników, powierza im bardzo odpowiedzialną i ważną funkcję ekspertów merytorycznych. Znajduje to odzwierciedlenie w wysokości wynagrodzenia starszych pracowników. Dzięki temu mentorzy nie czują się pokrzywdzeni, są lojalni, zaangażowani i otwarci na nowe doświadczenia. Firma buduje poczucie bezpieczeństwa wśród pracowników, przekonując ich, że osoby uczestniczące w programie mentoringu nie są w żadnym razie zagrożone zwolnieniem z pracy. Dyrektor naczelny firmy obiecał, że mentorzy mają zapewnione miejsce pracy co najmniej od momentu osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego i, jak pokazuje praktyka, nie były to jedynie puste obietnice. Każdy pracownik, bez względu na wiek, jeżeli rzetelnie wykonuje swoje obowiązki, a zwłaszcza gdy uczestniczy w wymianie wiedzy, jest doceniany i szanowany. Takich pracowników firma nie chce zwalniać, a wręcz przeciwnie stara się zatrzymać ich jak najdłużej.

3.3.7. Kształcenie i rozwój pracowników

Rozwój kariery zawodowej jest istotnym elementem strategii zarządzania wiekiem, zapewniającym wszystkim pracownikom, bez względu na ich wiek, możliwość awansu i bezpieczeństwo zatrudnienia. Rozwój kariery zawodowej powinien być planowany w taki sposób, aby uwzględniać równy dostęp do szkoleń, równomierne i racjonalne rozłożenie obowiązków i dostosowanie wymagań wobec pracownika do jego możliwości i ograniczeń, w tym wynikających z jego wieku.

Prawidłowe zarządzanie wiekiem w obszarze kształcenia ustawicznego zakłada przede wszystkim:

- zapewnienie dostępu do szkoleń i rozwoju zawodowego starszym pracownikom na równi z młodszymi pracownikami,

-
- zapewnienie możliwości uczenia się i rozwoju przez cały okres kariery zawodowej wszystkim pracownikom bez względu na wiek,
 - dostosowanie metod szkolenia do możliwości starszych pracowników,
 - zapewnienie wyrównania deficytów kompetencyjnych spowodowanych wcześniejszym brakiem dostępu do szkoleń dla osób starszych¹¹⁹.

Ponadto, aby przerwać tzw. „błędne koło”, pracodawcy powinni przestrzegać następujących zasad w zakresie zarządzania wiekiem:

- eliminacja granicy wieku w dostępności do szkoleń i innych form podnoszenia kwalifikacji,
- odpowiednia motywacja starszych pracowników do udziału w szkoleniach poprzez udowodnienie, że to właśnie starsze osoby w firmie szczególnie potrzebują uaktualnienia swoich kompetencji,
- monitorowanie wieku uczestników szkoleń i ich postępów w kształceniu ustawicznym,
- stworzenie pakietu szkoleń, który pozwoli na indywidualne projektowanie ścieżki kształcenia ustawicznego dla każdego pracownika, bez względu na wiek,
- dostosowanie metod, miejsca i czasu szkoleń do potrzeb związanych z wiekiem uczestników,
- tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekowo, co sprzyja transferowi wiedzy oraz łączeniu potencjałów kompetencyjnych,
- systematyczna ewaluacja efektów kształcenia ustawicznego,
- wykorzystanie wiedzy i kompetencji starszych pracowników przy planowaniu szkoleń, np. starsi pracownicy mogą wystąpić w roli mentorów¹²⁰.

W prawidłowym planowaniu rozwoju zawodowego pracowników zgodnym z zasadami zarządzania wiekiem, powinno pomóc:

- odpowiednie dostosowanie zakresu obowiązków pracownika do jego możliwości związanych z wiekiem,
- informowanie wszystkich pracowników o możliwości awansu,
- powiązanie awansów nie z wiekiem pracownika ani z jego stażem pracy, ale z kompetencjami i wydajnością w pracy

¹¹⁹ Walker A., *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 1997.

¹²⁰ Liwiński J., Sztanderska U., *op.cit.*

-
- (poprzez regularne oceny pracowników, zlikwidowanie górnych i dolnych granic wieku w zakresie dostępności awansu),
 - przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem osób odpowiedzialnych za planowanie ścieżek kariery pracowników,
 - powiązanie wysokości wynagrodzenia z wydajnością, a nie ze stażem pracy¹²¹.

W **Cianbro Corporation** – amerykańskiej firmie budowlanej - szczególnie ceni się pracowników, którzy aktywnie podnoszą swoje kwalifikacje podczas wielu kursów i szkoleń oferowanych przez firmę. Wszyscy pracownicy pracujący minimum 20 godzin tygodniowo (bez względu na wiek) korzystają z możliwości szkolenia i rozwoju zawodowego. Dostępne szkolenia dotyczą zarówno aspektów zawodowych, bezpieczeństwa i higieny pracy, ale także umiejętności miękkich jak na przykład zarządzanie stresem.

Bardzo ciekawą inicjatywą w zakresie szkolenia ustawicznego realizowaną przez brytyjską firmę **Domestic and General** jest program ułatwień w dostępie do rozwoju zawodowego, ukierunkowany na przejrzystość wymagań kompetencyjnych na poszczególnych stanowiskach i czytelny system dostępu do szkoleń. W ramach programu bardzo szczegółowo i przejrzysto opisano poszczególne stanowiska, wraz z opisem szkoleń wymaganych i dostępnych na danym stanowisku. W rezultacie pracownicy znają wymagania na danym stanowisku i wiedzą, jakie mają zapewnione szkolenia, co czyni proces dostępu do szkoleń i do awansów bardzo przejrzystym. Dzięki temu programowi, nazwanemu “Mapa Kariery – Droga do Sukcesu”, mogą łatwo planować swój rozwój zawodowy w ramach firmy¹²².

3.3.8. Elastyczna praca

Elastyczne formy pracy jako element zarządzania wiekiem w organizacji zakładają adaptację czasu i formy wykonywania pracy do wieku pracowników i związanych z nim ograniczeń. Ma to na celu dobór takich godzin pracy, które pomogą zwiększyć wydajność pracowników, a jednocześnie pozwolą osiągnąć równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym (ang. *work-life balance*), uwzględniając m.in. naukę, opiekę nad dziećmi lub osobami starszymi lub leczenie czy rehabilitację¹²³.

Zarówno w przypadku osób młodszych, jak i starszych zaoferowanie przez pracodawcę elastycznych form zatrudnienia może mieć kluczowe zna-

¹²¹ tamże

¹²² Domestic and General Press Release , 22.08.2008 <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/dgcc-employer-choice.html>

¹²³ Liwiński J., Sztanderska U., *op.cit.*

czenie dla utrzymania pracy. Osoby młode często muszą godzić pracę zawodową ze studiami bądź z opieką nad małymi dziećmi. W przypadku seniorów należy zwrócić uwagę na pogarszającą się z wiekiem kondycję fizyczną, która może utrudniać dojazdy do pracy. Ponadto starsze osoby często angażowane są do opieki nad wnukami. Biorąc pod uwagę te czynniki, propozycja pracy zdalnej (np. telepraca albo praca przez Internet), w niepełnym lub elastycznym wymiarze godzin może być dla starszych pracowników bardzo atrakcyjna.

Planując strategię zarządzania wiekiem w firmie, należy wziąć pod uwagę fakt, że pracownik w każdym wieku może znaleźć się w takiej sytuacji życiowej, gdy elastyczne formy pracy pomogą mu utrzymać zatrudnienie. Pracodawca powinien więc zastanowić się, jakie formy pracy elastycznej są w ramach organizacji do przyjęcia. Należy wziąć pod uwagę przede wszystkim rodzaj wykonywanej pracy oraz specyfikę poszczególnych stanowisk. Możliwą formą uelastycznienia pracy jest stopniowe zmniejszanie godzin pracy osób, które przygotowują się do przejścia na emeryturę, przy zachowaniu dotychczasowego wynagrodzenia, oraz zwolnienie tych osób z konieczności pracy po godzinach lub wykonywania dodatkowych zleceń. Zmniejszanie wymiaru godzin pracy można połączyć z wprowadzeniem pracy częściowo zdalnej, np. co drugi dzień praca w domu albo z zadaniowym czasem pracy. Zaleca się również odchodzenie od pracy w systemie trzymianowym, która dla starszych pracowników jest szczególnie obciążająca fizycznie i stanowi jeden z najczęstszych powodów odchodzenia z pracy przez osoby w starszym wieku. O ile to możliwe, seniorzy nie powinni być kierowani do pracy w godzinach nocnych i w nieregularnym rytmie pracy.

Uelastycznienie formy pracy powinno być efektem ustaleń z samym pracownikiem, co pozwoli zaplanować formę wykonywania przez niego pracy, biorąc pod uwagę jego indywidualną sytuację życiową oraz własne preferencje. Wszyscy pracownicy natomiast powinni zostać poinformowani o możliwościach, jakie zakład pracy dopuszcza w zakresie elastycznych form zatrudnienia. Ponadto pracownicy i menadżerowie działów HR powinni zostać przeszkoleni w zakresie elastycznych form zatrudnienia. Niezbędny jest również monitoring elastyczności zatrudnienia, tj. ilu pracowników korzysta z alternatywnych form pracy i jak to się przekłada na ich efektywność oraz rozwój całej firmy¹²⁴.

Amerykańska firma budowlana - **Cianbro Corporation** - w związku ze znacznym odsetkiem osób starszych w firmie, ale także ogólnie osób w różnej kondycji także fizycznej, oferuje elastyczne formy zatrudnienia. Wszyscy, którzy pracują co najmniej 20 godzin tygodniowo mogą korzystać z takich opcji jak: elastyczny czas pracy, praca zadaniowa, telepraca i program stopniowego

¹²⁴ tamże

odchodzenia na emeryturę. Pracownicy zainteresowani udziałem w tym programie mają zapewniony zredukowany zakres obowiązków, elastyczne godziny pracy i telepracę. Pracownicy pełnoetatowi są uprawnieni do pracy w niepełnym wymiarze czasu na stałe lub czasowo, zależnie od indywidualnych preferencji. Ponadto firma oferuje krótko- i długoterminowe urlopy bezpłatne w celu umożliwienia sprawowania opieki nad osobami zależnymi.

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia umożliwi brytyjskiej firmie **Domestic and General** przeciwdziałanie negatywnym skutkom absencji chorobowej, a także ułatwi znalezienie pracowników do centrów obsługi klientów. Firma stosuje przede wszystkim umowy czasowe i ruchomy czas pracy, takie jak kontrakty terminowe, kontrakty na prace zlecone w ciągu weekendu, zatrudnianie studentów i pracowników na część etatu. Ta elastyczność powoduje, że oferty pracy stają się bardzo interesujące dla osób, które mają zobowiązania rodzinne, a także dla poszukujących odmiany od dotychczasowej pracy i chcących uzyskać dodatkowe dochody z odmiennego środowiska pracy.

Do elastycznych form pracy należą również przesunięcia pomiędzy stanowiskami. Zgodne z zasadami zarządzania wiekiem zakładają, że wymagania dotyczące pracy na danym stanowisku zostaną spełnione w ramach możliwości pracownika, również starszego.

Konieczność przesunięcia danego pracownika na inne stanowisko pracy pojawia się wówczas, gdy mamy do czynienia ze spadkiem wydajności pracownika związanym z jego luką kompetencyjną lub problemami zdrowotnymi. Inny wariant dopuszcza przesunięcia pomiędzy stanowiskami, które stanowią element polityki planowania kariery w firmie lub są związane z podnoszeniem kompetencji i rozwojem umiejętności pracowników. Pracodawca powinien nie tylko dobrze przygotować pracownika do objęcia nowego stanowiska i właściwie dobrać nowe stanowisko do mającej je objąć osoby, ale też oszacować możliwe skutki (pozytywne i negatywne) zmiany stanowiskowej w perspektywie kilku lat. Jeżeli przesunięcie ma prowadzić do utrzymania aktywności zawodowej pracownika i rozwoju jego kariery, to ten element zarządzania wiekiem w firmie należy uznać za niezwykle istotny, gdyż niekiedy zmiana stanowiska warunkuje zatrudnienie pracownika w ramach organizacji.

Zasady zarządzania wiekiem w tym zakresie obejmują m.in.:

- dbanie o wielokierunkowy rozwój personelu poprzez szkolenie pracowników w różnym wieku w zakresie nowych kompetencji, co umożliwi objęcie przez nich różnego typu stanowisk w przyszłości,
- dążenie do takich przesunięć pomiędzy stanowiskami, aby charakter pracy uwzględniał ograniczenia wynikające z wieku

pracowników, np. odsunięcie starszych pracowników od ciężkich prac fizycznych lub prac bardzo stresujących,

- przeprowadzanie badań lekarskich w celu potwierdzenia, czy przesunięcie pracownika na inne stanowisko jest zasadne,
- zachowanie dotychczasowego wynagrodzenia na nowym stanowisku,
- w szczególnych przypadkach zaleca się tworzenie działów pracy chronionej, do których trafiają pracownicy, których stan zdrowia pogorszył się do tego stopnia, że nie mogą już wykonywać swojej dotychczasowej pracy. Stanowią oni cenny kapitał firmy dzięki swojemu doświadczeniu i nabytej wiedzy¹²⁵

Zamiast zwolnić mniej przystosowanych do zmian produkcyjnych pracowników, **Volvo** – znany producent samochodów wywodzący się ze Szwecji - postanowiło zmienić zakres ich zadań. W 1992 r. zarząd Volvo i dział zasobów ludzkich podjęły inicjatywę mającą na celu zaopiekowanie się starszymi i długoletnimi pracownikami, którzy mieli problemy z przystosowaniem się do nowego systemu produkcji, w dużej części zautomatyzowanym. Zamiast pracować w nowym systemie opartym na presji czasu zaoferowano im inne zadania. Podejście to wymagało takiego przededefiniowania koncepcji organizacji zadań, aby nowe zadania i nowe zakresy wydzielonych prac również przyczyniały się do tworzenia zysku firmy. Starszym pracownikom zaoferowano prace w jednostce usługowej, która zajmowała się zadaniami wyspecjalizowanymi i jednostkowymi, których proces typowy produkcyjny wymagał i których konieczność realizacji wynikała ze specyfiki produkcji (budowanie pojazdów specjalnych, sprzątanie, pakowanie, utrzymanie ruchu i szereg innych zadań związanych z utrzymaniem produkcji).

W **Cianbro Corporation** pracownicy mają możliwość zdobycia nowych doświadczeń dzięki czasowej pracy w innym departamencie, biurze czy w zespole projektowym i poprzez uczestnictwo w formalnym programie rotacji stanowisk pracy i programie mentoringowym. Możliwa jest również zmiana zakresu pracy w przypadku pracowników, którzy nie mogą wykonywać swoich standardowych obowiązków zawodowych z powodu fizycznych ograniczeń. Poddawani są wówczas odpowiednim szkoleniom i kierowani do pracy na innym stanowisku bez względu na wiek. Przykładem może być sytuacja 64-letniego Eda LePage'a, który rozpoczął pracę w Cianbro w 1971 r. i który około 9 lat temu ze względu na problemy ze zdrowiem myślał o zmianie pracy. Jednak firma zaproponowała mu objęcie innego stanowiska i wysłała na szkolenie. Było

¹²⁵ tamże

to wyrazem troski o pracownika i stanowiło dla niego ogromną pomoc w trudnej sytuacji. Po 40 latach w Cianbro Ed nadal z radością przychodzi do pracy¹²⁶.

¹²⁶ A. Barber, *Cianbro named to AARP's 50 Best Employers List*, <http://bangordailynews.com/2011/09/18/business/cianbro-named-to-aarp%E2%80%99s-50-best-employers-list/>, Sept. 18, 2011



Miejsce pracowników 50+ w świetle wywiadów pogłębionych

Jak wspomniano, w ramach I etapu projektu przeprowadzono 10 anonimowych wywiadów pogłębionych dotyczących najczęstszych problemów we wdrażaniu programów zarządzania wiekiem w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Wywiad obejmował 10 rozbudowanych pytań otwartych:

1. Jaki jest profil funkcjonowania firmy, główne obszary działania, jakie jest miejsce pracowników 50+ w strukturach firmy (czy należą do kadry zarządzającej, pracowników szeregowych), jaka jest średnia długość pracy w firmie?
2. Czy pracownicy mają przygotowane schematy rozwoju wewnątrz organizacji, ścieżki kariery? Czy wiedzą jakie są możliwości rozwoju wewnątrz organizacji, awansu, podwyżki itp.? Jeżeli nie, to dlaczego? Czy ścieżki kariery są przygotowywane również dla pracowników 50+?
3. Jakie najczęściej problemy zgłaszają pracownicy 50+? Czy te problemy odbiegają od tych, zgłaszanych przez pozostałe grupy pracowników?
4. Czy pracownicy 50+ korzystają ze szkoleń i innych form podnoszenia kwalifikacji? Jakie kompetencje najchętniej chcą rozwijać pracownicy 50+? Czy są skłonni do uczestnictwa w dodatkowych szkoleniach? Czy chcą korzystać z pomocy zewnętrznych doradców? Czy chcą podnosić swoje kompetencje? Czy mają własne pomysły na rozwój i funkcjonowanie w firmie?
5. Czy w firmie istnieje „dialog międzypokoleniowy”? Czy firma ma jakikolwiek system przekazywania wiedzy wewnątrz organizacji pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami? W jaki sposób wiedza „krąży” wewnątrz firmy? Czy są prowadzone systemy mentoringu i coachingu? Jeżeli nie, to dlaczego?
6. Jakie dotychczas metody stosowała firma, aby utrzymać aktywność pracowników 50+?
7. Jakie są główne bariery we wdrażaniu systemów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie (np. stosowanie elastycznych form pracy, kształcenia ustawicznego, wprowadzanie systemów mentoringu itp.) ?
8. Czy firma dotychczas korzystała ze szkoleń e-learningowych? Czy pracownicy 50+ byli nimi zainteresowani? Jakie są główne bariery we wdrażaniu rozwiązań e-learningowych jako narzędzia samokształcenia pracowników?

-
9. Jakie są główne przyczyny odchodzenia pracowników 50+ z pracy? Czy decyzja leżała po stronie pracodawcy, czy pracownika, czy pracodawca starał się zatrzymać pracownika, jeżeli nie to dlaczego?
10. Jakie są główne bariery w utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+?

Wśród rozmówców było jedenaście osób w wieku 50+ (sześć kobiet i pięciu mężczyzn), a ponadto 10 innych osób, głównie pracowników działu kadr lub osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Warunkiem doboru firm było zatrudnianie przez nie osób 50+ (10 z 10), a ponadto zależało nam na rozmowach z firmami, które deklarują stosowanie elementów zarządzania wiekiem. Pięć przedsiębiorstw zatrudniało poniżej 100 osób (najmniejsze 30), a pozostałe pięć - więcej (cztery powyżej 150 osób, największe przedsiębiorstwo zatrudniało ok. 200 pracowników). Połowa firm prowadzi działalność usługową, dwie – handlową, jedna usługowo-produkcyjną, jedna – produkcyjną, jedna usługowo-handlową w takich dziedzinach, jak: materiały ściernie, branża lotnicza, farmaceutyczna, opakowania, sprzęt specjalistyczny dla wojska, policji, straży granicznej, straży miejskiej i innych, przemysł morski, budownictwo, administrowanie nieruchomościami, informatyka i szkolenia kierowców. Osoby w wieku 50+ stanowiły od ok. 18% do 57% wszystkich pracowników, w siedmiu firmach – powyżej 30% i były obecne na wszystkich szczeblach w strukturach wszystkich 10 przedsiębiorstw. Wywiady według ustrukturyzowanego scenariusza przeprowadzono od listopada 2012 r. do lutego 2013 r.

Z wypowiedzi uzyskanych w wywiadach pogłębionych generalnie wynika, że firmy stosują niektóre elementy zarządzania wiekiem, z reguły nie są to działania ujęte w ramy formalne, a spontaniczne i zwyczajowe. Brakuje rozwiązań kompleksowych, w naszej ocenie najbardziej skutecznych, co potwierdza nasze wcześniejsze obserwacje. Wprowadzanie ewentualnych inicjatyw ukierunkowanych na pracowników 50+ jest postrzegane jako nierówne traktowanie pracowników i mimo wszystko wskazywanie na pewne ułomności tej grupy pracowników. Wskazuje to na brak zrozumienia potrzeb osób 50+. Traktowanie starszych wiekiem pracowników w bardzo dużym stopniu zależy od postawy kierownictwa firmy i kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa, nie bez znaczenia pozostaje również postawa samych zainteresowanych, którym należy jasno artykułować oczekiwania pracodawców, a ten postulat nie zawsze jest spełniony. Warto dodać, że podobnie, jak w przypadku firm do opisanego w studiach przypadków, spotkaliśmy się również z trudnościami w znalezieniu przedsiębiorstw, które chciałyby udzielić odpowiedzi w ramach wywiadów pogłębionych mimo, że rozmówcom zapewnialiśmy pełną anonimowość. Odmawiano nam zgody bez podawania uzasadnienia takiej decyzji, co według nas także wskazuje na pomijanie kwestii związanych z zarządza-

niem wiekiem w codziennej działalności firm albo wręcz może świadczyć o dyskryminacji osób 50+.

4.1. Pracownicy 50+ a rozwój zawodowy: podnoszenie kwalifikacji i kształcenie ustawiczne, ścieżki kariery, wykorzystanie narzędzi e-learningowych

Firmy deklarowały dbałość o kwalifikacje pracowników i ich szkolenie. Przeważało twierdzenie, że „kryterium wieku nie jest kryterium warunkującym udział w rozwoju zawodowym i awansach, liczą się jedynie wiedza, doświadczenie i umiejętności, a także chęć rozwoju wykazywana przez samych pracowników. Osoby, które chcą się uczyć i rozwijać zawodowo mają na to szansę.” W przeważającej części wypowiedzi twierdzono również, że pracownicy 50+ chętnie uczestniczą w szkoleniach, z drugiej jednak strony zwykle są to osoby z dużym stażem pracy, doświadczeniem i wiedzą, dlatego raczej one szkolą innych. Tylko w jednej firmie przyznano, że „Pracownicy muszą sami szukać sobie kursów i innych form szkoleń oraz doskonalenia zawodowego. (...) Ścieżki rozwoju nie przygotowane bo przełożeni nie mają przeświadczenia o ich potrzebie i wychodzą z założenia, że w małej firmie nie ma takich możliwości. (...) Taka sytuacja powoduje, że w pewnym momencie osoby starsze są spychane na boczny tor, bo brak jest jakiegoś pomysłu na ich funkcjonowanie w firmie, rozwój, ich entuzjazm się wyczerpuje, popadają w rutynę a szanse daje się tylko młodym, świeżym pracownikom zasilającym szeregi spółki.”

Formalnie ścieżki kariery istniały w połowie badanych firm, chociaż w większości rozmówcy twierdzili, że powszechnie wiadomo, jak może przebiegać awans. Argumentowano, że źródłem takich informacji jest regulamin wynagrodzeń, z którym pracownicy zapoznają się podpisując umowę o pracę. Regulamin dostarcza informacji o możliwościach uzyskiwania wyższego wynagrodzenia i obejmowania kolejnych stanowisk. Przedstawiciele firmy produkcyjnej zatrudniającej ok. 170 osób przekazali, że „W planowanych ścieżkach kariery również są uwzględniani pracownicy 50+, jednak trzeba dodać, że większość z nich z reguły zajmuje już stanowiska docelowe, w efekcie wieloletniej pracy w firmie i rozwoju zawodowego.” Z kolei przedstawiciel firmy budowlanej wyraził dosyć zaskakujący pogląd: „Nie ma osobnych ścieżek dla pracowników 50+. Korzystają z tych samych szkoleń. Kierownictwo nie chce dzielić zespołu pracowniczego na grupę 50+ i pozostałych, bo mogłoby to zostać odebrane jako dyskryminacja.”

Korzystanie ze szkoleń e-learningowych nie należy do częstych sposobów kształcenia. W sześciu przypadkach nie korzystano z tej formy, chociaż zasadniczo pracownicy 50+ posiadają odpowiednie kompetencje, aby móc korzystać z e-learningu, w trzech na cztery przedsiębiorstwa, których pracownicy uczyli

się poprzez e-learning, zdarzało się to sporadycznie. Opinie na ten temat są zróżnicowane: „Firma nie korzystała dotychczas ze szkoleń e-learningowych, gdyż potrzeby szkoleniowe i rozwojowe firmy są tak specjalistyczne i wąskie, że oferta szkoleń e-learningowych jest zbyt ogólna i nie dopasowana do potrzeb przedsiębiorstwa.”, podczas, gdy w innej firmie „Korzystanie ze szkoleń e-learningowych odbywa się sporadycznie i jeśli już ma miejsce to raczej z powodu konieczności szkolenia bardzo specjalistycznego, którego firma nie jest w stanie zorganizować w sposób tradycyjny.” Rozmówcy z dwóch firm (handlowej i usługowej), których pracownicy nie korzystali z tej formy poszerzania wiedzy byli zdania, że lepsze jest szkolenie praktyczne, przy czym przedstawiciel firmy usługowej – budowlanej wyraził opinię, że „narzędzia e-learningowe są bardziej przydatne w przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy pracują przy stałym stanowisku”, co ma miejsce w firmie handlowej, a mimo to również ta firma woli szkolić w myśl zasady *”learning by doing”*. Przedstawiciel jednej z firm, gdzie nie korzysta się z e-learningu uważał, że „pracownicy 50+ są takimi szkoleniami zainteresowani. Tylko żeby nie marnować czasu, ale żeby się czegoś nauczyć, wzbogacić wiedzę, ułatwić życie w pracy.” Dodał również: „Bardzo dużo czasu spędzamy przy komputerze, więc pół godziny dziennie na doksztalcenie się to nie jest żaden problem.” Jedynie w jednym przedsiębiorstwie aktywnie korzysta się z e-learningu: „Firma korzysta ze szkoleń e-learningowych, również w grupie pracowników 50+. Pracownicy są przyzwyczajeni do tej formy kształcenia. Nie ma żadnych barier w korzystaniu z tej formy, także wśród pracowników 50+.”

Uzyskane wypowiedzi mogą wskazywać na konieczność indywidualnego dopasowanie e-learningu do potrzeb zarówno konkretnego przedsiębiorstwa, jak i charakteru wykonywanej pracy, a także samych pracowników. Wydaje się również, że e-learning może być atrakcyjnym sposobem uzupełniania wiedzy czy podnoszenia kwalifikacji.

4.2. Dialog międzypokoleniowy. Przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom

W dziewięciu z badanych firm nie wprowadzono formalnego systemu przekazywania wiedzy w ramach mentoringu lub coachingu, chociaż wszyscy rozmówcy z tych jednostek twierdzili, że w praktyce odbywa się międzypokoleniowy transfer wiedzy. Przeważały następujące opinie: „starsi pracownicy są zobowiązani do przygotowania młodych do pracy na danym stanowisku.”; „Każdy pracownik z grupy 50+ jest przeważnie mentorem szerszej grupy młodszych pracowników, którym przekazuje doświadczenie zawodowe i życiowe. Przyjmowane jest to z zadowoleniem i pobudza do większej integracji z tą grupą pracowników.”; „Dialog międzypokoleniowy jest naturalną praktyką, która mimo, że nie została ujęta w formalne ramy mentoringu czy coachingu – w firmie ma miejsce od lat. Podstawowym sposobem przekazywania

wiedzy jest wdrażanie do pracy nowoprzyjętej osoby, która jest wprowadzana przez bezpośredniego przełożonego i kolegów w zespole. Współpracując w naturalny sposób starsi przekazują wiedzę młodszym”.

Pomimo formalnego braku programu mentoringu jedna z firm stosuje plany zastępstw: „Na wszystkie stanowiska kierownicze są przewidziani kandydaci do objęcia ich w przyszłości, którym obecni kierownicy przekazują swoją wiedzę, doświadczenia i know-how, co jest w istocie zaplanowanym przejmowaniem wiedzy od starszych. Ponadto firma aktualnie prowadzi pilotażowy program wymiany wiedzy w przedsiębiorstwie, w ramach którego ogłoszono nabór na osoby, które chciałyby się podzielić swoją wiedzą z innymi. Zgłosiło się kilka osób, wśród nich pracownicy 50+, ponieważ są dobrymi fachowcami w swojej dziedzinie. Będą uczestniczyć w programie wymiany doświadczenia pracowników technicznych polegającym na wizytach roboczych w europejskich filiach koncernu przekazując swoją wiedzę i doświadczenie młodszym pracownikom w firmie (i/lub w firmach grupy)”.

Przedstawiciel innej firmy poinformował, że „Z uwagi na starzejący się personel Spółka zmuszona jest aktywnie poszukiwać, a następnie wdrażać następców. W proces wdrażania zaangażowani są starsi pracownicy, w tym mający status emerytów.” Tylko w jednej firmie prowadzącej działalność b+r mentoring jest sformalizowany, ale trzeba też zauważyć, że jest to jedyna firma, w której systematycznie monitoruje się wiek pracowników, przejścia na emeryturę i konieczność eliminowania „luki pokoleniowej”.

W odpowiedziach na pytania dotyczące przekazywania wiedzy i mentoringu pojawiały się informacje o korzyściach dla pracowników 50+ płynących z praktycznego przekazywania wiedzy przez nich młodszym: „Pracownicy zaangażowani w proces mentoringu czują się docenieni i potrzebni firmie. Pełniąc rolę mentora podbudowują swoje morale, ponieważ okazuje się, że nawet w zaawansowanym wieku są oni niezbędni. Mają okazję przekazywać specjalistyczne umiejętności, w poczuciu, że pozostawiają następców godnych zaufania”.

Zauważono również korzyści dla przedsiębiorstwa: „korzystanie z bogatej wiedzy i doświadczenia zawodowego (bardzo często wąsko specjalistycznego), wdrożenie młodych pracowników do organizacji w oparciu o system mentoringu, mała absencja chorobowa osób starszych, lojalność wobec wartości firmowych.”; „(...) młodzi inżynierowie zdobywają umiejętności wprost od swoich starszych kolegów, dlatego też firma nie musi inwestować w drogi proces doszkalania. Z drugiej strony jest to strategia, która zatrzymuje młodych pracowników w przedsiębiorstwie (...)”.

4.3. Utrzymanie aktywności. Troska o dobry stan zdrowia. Główne bariery w utrzymaniu aktywności

Z wywiadów pogłębionych wynika, że z reguły firmy nie stosują specjalnych programów, aby utrzymać aktywność pracowników 50+. W ramach tego typu działań wymieniano pakiety socjalne o zróżnicowanej zawartości skierowane do wszystkich pracowników. W ofercie zwykle pojawiały się badania lekarskie, opieka medyczna, szczepienia, różnego typu imprezy kulturalne, sportowe, integracyjne, kształcenie, elastyczny czas pracy, pracę zadaniową, odpowiednie posiłki, nagrody jubileuszowe, publiczne wyrażanie uznania, udział w podejmowaniu decyzji oraz benefity finansowe. Właściwie tylko w jednej firmie wyartykułowano wprost pogląd, że „Aktywność fizyczna przekłada się bezpośrednio na aktywność zawodową.” W tej firmie „Co dwa lata dla wszystkich pracowników przeprowadzane są obligatoryjne badania lekarskie. Dodatkowo, oprócz kompleksowych badań, kobiety po 50. roku życia korzystają z badania mammograficznego a mężczyźni przechodzą specjalistyczne badania w celu wykrycia zachorowania na prostatę, a także szczegółowe badania krwi, pod kątem najczęstszych chorób. We wrześniu, chętni pracownicy szczepieni są przeciwko grypie, co cieszy się szczególnym zainteresowaniem osób starszych. Osoby pracujące przy komputerach dodatkowo badają wzrok. Jeżeli w wyniku tego badania lekarz stwierdzi wadę wzroku i wypisze receptę na okulary, firma partycypuje w kosztach ich zakupu.” Ponadto ta sama firma „dofinansowuje pracownikom pobyty w sanatoriach i inne formy wypoczynku. W trosce o zdrowie i kondycję fizyczną pracowników oraz w celu motywowania pracowników do dbałości o zdrowie, zostały wprowadzone 15-minutowe przerwy w pracy, wliczane do czasu pracy na gimnastykę (3 zestawy ćwiczeń przy biurku). Poza tym na terenie firmy znajduje się dobrze wyposażona sala rekreacyjna (siłownia) oraz stół do ping ponga, z których po godzinach pracy mogą korzystać pracownicy i członkowie ich rodzin.”

Można zauważyć, że lepsze warunki do utrzymania dobrej kondycji fizycznej zapewniają przedsiębiorstwa, w których sprawność jest bardzo istotna ze względu na charakter pracy. W kontekście wsparcia aktywności pracowników 50+ warto wspomnieć o inicjatywie innej z firm, która zorganizowała szkolenie prowadzone przez lekarzy nt. zachowań prozdrowotnych (nt. zachowania higieny i zdrowia, dbałości o kręgosłup, zagrożeń w mieszkaniu – np. wentylacji, alergii, odżywiania się, ćwiczeń pomagających zachować dobrą kondycję itp.). W jednej z firm „nie było takich [działań]. Pracownicy 50+ są zwalniani bez żadnych skrupułów, co więcej czasem świadomość zbliżania się do wieku, w którym obowiązuje ochrona przed zwolnieniem, jest bodźcem dla pracodawcy do zwolnień.”

Pojawiały się także wypowiedzi uzasadniające brak specjalnych inicjatyw przeznaczonych dla pracowników 50+: „Nie ma specjalnego systemu utrzymania aktywności pracowników 50+, bo firma nie chce, aby czuli się gorsi, mniej sprawni od młodych. Osobny program niepotrzebnie tworzyłby podziały pracowników na mniej i bardziej sprawnych. Kierownictwu zależy na zintegrowaniu załogi”; „Firma traktuje wszystkich pracowników sprawiedliwie i nie różnicuje ich ze względu na wiek”.

Wśród głównych barier w utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+ wymieniono kilka: stan zdrowia (trzykrotnie), opiekę nad członkami rodziny (dwukrotnie), niechęć do zmian (dwukrotnie), co ilustruje jedna z wypowiedzi: „Czasami, barierą wydają się tzw. zachowawcze postawy, czy też niechęć przed zmianami lub luki w kompetencjach tzw. „informatycznych” i „językowych”. Jednakże, bezpośrednio w firmie te bariery obserwowane są bardzo rzadko. Przyczyną może być bardzo dobrze rozwinięta kultura organizacyjna przedsiębiorstwa posiadającego status jednostki naukowej.”, a także stan świadomości zarządu firmy (jeden raz). Cztery osoby stwierdziły, że nie ma takich barier. Znamienny jest komentarz jednego z rozmówców: „Głównym problemem jest bezrobocie. (...) Problemem jest też podejście pracodawcy. (...) Brakuje systemu rozliczenia zadaniowego. Królują osobiste sympatie i antypatie pracodawcy. Główną barierą pracowników 50+ jest w rozumieniu pracodawców ich wiek. Jest to zupełnie niezrozumiałe, gdyż taki pracownik jest już naprawdę oddany pracy, nie ma na głowie wychowania dzieci, czasem zdarzy się opieka nad rodzicami. Wszystko trzeba umieć pogodzić, grupy wiekowe w pracy powinny być mieszane, aby mogły się rozumieć na wzajem, jednak chyba jest to związane z tym, iż każdy żyje sam, młodzi z młodymi i starsi ze starszymi, dlatego brakuje nam wspólnego zrozumienia siebie nawzajem.”

4.4. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach

W jednej na 10 firm odnotowano strategię zarządzania wiekiem, ponieważ „Przedsiębiorstwo brało udział w projekcie „50+ Doświadczenie zarządzanie wiekiem”, i w wyniku uczestnictwa w projekcie powstała strategia zarządzania wiekiem. Wprowadzono elastyczne formy pracy, pozwalające lepiej godzić pracę z życiem zawodowym, zwłaszcza kobietom 50+. Pracownicy mają łatwy dostęp do kształcenia ustawicznego, z przejrzystymi zasadami dostępu, czytelnymi dla wszystkich grup pracowników. Starsi pracownicy prowadzą szkolenia dla młodych pracowników, przekazując im zgromadzone zasoby wiedzy. Młodszy pracownicy mogą zwracać się o pomoc do pracowników 50+.” Pomimo to firma nie wprowadziła formalnego mentoringu.

Generalnie rozmówcy nie widzieli specjalnych barier dla wdrażania systemów zarządzania wiekiem. Jednak pojawiło się kilka kwestii wskazujących

na pewne przeszkody. W jednej z firm produkcyjnych zwrócono uwagę, że „pewnym utrudnieniem w stosowaniu np. elastycznego czasu pracy jest realizacja produkcji w ruchu ciągłym, a więc pracownicy pracują 24 godz. na dobę na trzy zmiany.” Mimo to „Pracownicy produkcyjni mogą też zamieniać się zmianami z kolegami (pod warunkiem zachowania wymaganych norm czasu pracy).” W firmie, której działalność jest związana z prowadzeniem aptek zauważono, że „Jednym z ograniczeń, które można wskazać były zapisy ustawowe zakazujące osobom w wieku powyżej 60 lat (kobiety) i 65 lat (mężczyźni) pełnienie funkcji kierowniczych w aptekach. Jednak przepisy te mają wkrótce ulec zmianie i wiek ten ma być podniesiony do 70 lat”. Zdaniem kierownictwa firmy budowlanej „brakuje możliwości rocznego rozliczania czasu pracy pracowników, wprowadzonego czasowo, w okresie spowolnienia gospodarczego 2009.” Przedstawiciele firmy informatycznej zauważyli, że „pracownicy 50+ to czasami osoby poddające się rutynie i z racji wieku, ostrożnie i krytycznie podchodzący do nowej wiedzy, jak i zachodzących zmian, dlatego trzeba im dokładnie tłumaczyć, dlaczego niekiedy niezbędne są zmiany lub pewne zachowania”. Istotne bariery dostrzegali przedstawiciele najmniejszej z firm: „Chodzi o to, że istnieje obawa, żeby ten nowy pracownik nie był lepszy ode mnie. Takie myślenie pokutuje i ma to bezpośrednią przyczynę w całym systemie, w którym absolutnie nie docenia się starszego pracownika. Pracodawca zatrudnia wykształconego pracownika i jego nie interesuje co tam się dalej będzie działo. Oddaje inicjatywę pracownikom i w pewien sposób na nich przenosi konieczność dotrzymania kroku rynkom i konkurencji – to pracownik musi sam martwić się o to, żeby mieć stale wysokie kompetencje”. Jedna z osób udzielających wywiadu zauważyła, że „Czasem niewielkie zmiany, nie wiążące się praktycznie z żadnym kosztem są bardzo pozytywnie odbierane przez pracowników”.

4.5. Główne problemy z zatrudnianiem pracowników 50+

W trakcie wywiadów pogłębionych staraliśmy się poznać problemy zgłaszane przez pracowników 50+. Z uzyskanych wypowiedzi wynika, że zwykle nie odbiegają one od zgłaszanych przez pozostałe grupy pracowników. Z dwóch wypowiedzi wynikało, że problemem jest zdrowie (ale jedna osoba zastrzegła, że z kolei młodszy pracownicy mają częściej problemy ze zdrowiem dzieci lub opieką nad nimi, więc trudno uznać problemy ze zdrowiem pracowników 50+ za odbiegające od problemów innych grup wiekowych. W dwóch wypowiedziach pojawiły się kwestie kwalifikacji jako wywołujące problemy: „Dzisiejsi pięćdziesięciolatekowie nie mieli zajęć z obsługi komputerów. Kiedy oni zaczynali pracę nikt nie wiedział co to komputer. Oni musieli przejść długą drogę, aby nauczyć się wszystkiego od podstaw” – dlatego niekiedy potrzebują dodatkowego szkolenia w tym zakresie. „Starszy pracownicy są w mniejszym stopniu zainteresowani zmianami. Chcą pracować na obecnym stanowisku, na tej samej maszynie, na której pracują od lat. Tymczasem kierownictwo firmy

potrzebuje pracowników potrafiących pracować na różnych urządzeniach, bo tego wymaga praca na budowach dróg. Firma chce, by pracownicy 50+ szkolili się i zdobywali nowe uprawnienia, ale często pracownicy nie chcą korzystać z możliwości rozwoju. Młodzi szkolą się znacznie chętniej”.

W odniesieniu zarówno do postaw pracowników 50+, jak i pracodawców wielokrotnie padały takie zdania, jak: „wszystko zależy od chęci danego pracownika”; „W dużej mierze są to kwestie bardzo indywidualne”; „Zdaniem kierownictwa firmy, grupa 50+ jest bardzo zróżnicowana, a zachowania poszczególnych osób, podobnie jak w innych grupach wiekowych są bardzo różne.”

Ponadto różne oceny i opinie wzajemnie wykluczały się. Podczas, gdy w jednej firmie mówiono, że starsi pracownicy „Nie zgłaszają pomysłów. Nie chcą zmian.” a w następnej zauważono ich „niechęć do zmian, wolniejsze przyswajanie nowych technologii”, w trzeciej firmie stwierdzono, że „Są to ludzie świadomi wartości wykonywanej przez siebie pracy, czasami poddający się jednak rutynie i z racji wieku, ostrożnie i krytycznie podchodzący do nowej wiedzy, jak i zachodzących zmian. Szczególnie im należy wyjaśnić praktyczne cele nabywanej wiedzy, czy zachodzących zmian organizacyjnych. Niekiedy należy też dostosować formę i tempo przekazu do ich możliwości percepcyjnych.”, w jeszcze innej przekazano, że pracownicy 50+ mają wiele innowacyjnych pomysłów na udoskonalenia, o czym wcześniej wspomniano. „Obecnie starsi pracownicy mniej chętnie przekazują wiedzę, często stwierdzając, że młody pracownik sam powinien zdobyć wiedzę, którą oni gromadzili przez 30-40 lat. Wynika to głównie z obaw o własne stanowisko. Dawniej starsi pracownicy chętniej udzielali pomocy” – ta odosobniona opinia jest sprzeczna z powtarzającymi się stwierdzeniami, że starsi chętnie dzielą się wiedzą z młodszymi, np. „chętnie dzielą się swoją wiedzą z młodszymi i spokojnie realizują swoje codzienne obowiązki będąc jednocześnie mentorami dla młodszych stażem pracy i zazwyczaj wiekiem”.

Do głównych przyczyn odchodzenia pracowników 50+ z pracy większość rozmówców zaliczyła przejście na emeryturę w związku z osiągnięciem wieku emerytalnego oraz w wyniku indywidualnej decyzji pracownika o przejściu na emeryturę. W jednej z firm podkreślono utrzymywanie kontaktów z byłymi pracownikami: „W przypadku osiągnięcia wieku emerytalnego decyzją dotyczącą dalszej pracy pozostawiana jest pracownikowi. W znaczącej większości tzw. pracownicy-emeryci są ponownie zatrudniani na umowy cywilno-prawne do realizacji tzw. prac nierutynowych, a charakteryzujących się wymogiem wieloletniego doświadczenia, wycucia czy też tzw. wiedzy ukrytej bazującej na doświadczeniu całego życia.” W kilku wypowiedziach powtarzało się stwierdzenie, że zwykle pracownicy nie odchodzą z pracy, jeśli nie mają problemów ze zdrowiem. Padały także pojedyncze wypowiedzi takie, jak: „Wśród

głównych przyczyn odchodzenia pracowników w grupie wiekowej 50+ z własnej inicjatywy można wskazać zmianę priorytetów osobistych. Natomiast w przypadku zwolnień z inicjatywy pracodawcy [o czym wspomnieli przedstawiciele jednej firmy] niespełnianie oczekiwań stanowiskowych, co nie miało związku z wiekiem, lecz brakiem wymaganej wiedzy i doświadczenia”. W jednej z firm dowiedzieliśmy się, że „dość istotną rolę odgrywa również przechodzenie pracowników do innych pracodawców” – także w grupie 50+.

Najbardziej krytyczne uwagi dotyczą najmniejszej pod względem liczby pracowników firmy handlowej. Sformalizowanie nie jest domeną największych firm, a raczej zależy od rodzaju prowadzonej działalności i formalnych wymagań kwalifikacyjnych (a niekiedy nawet dotyczących wieku) pracowników.



Studia przypadków

W I etapie projektu poszukując najlepszych praktyk zarządzania wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+ w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych, w tym wykorzystania programów mentoringu oraz innowacyjnych metod transferu wiedzy przeprowadziliśmy także szeroki przegląd wielu firm, aby wybrać ciekawe rozwiązania do zaprezentowania. Firmy wybrano na podstawie wstępnej analizy ich działań potwierdzającej stosowanie dobrych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania wiekiem. Ostatecznie do opisanie w studiach przypadku według specjalnie opracowanego schematu wybrano 10 firm, z których dwie to przedsiębiorstwa polskie, a ponadto trzy firmy z Niemiec, dwie – ze Stanów Zjednoczonych, i po jednej firmie z Wielkiej Brytanii, Włoch i Szwecji. Sześć z dziesięciu opisanych w studiach przypadku firm to duże przedsiębiorstwa, kolejne trzy – średnie i jedna należy do kategorii małych firm. Prowadzą działalność usługową, produkcyjną i handlową w takich dziedzinach, jak: budownictwo, opieka zdrowotna, naprawy gwarancyjne urządzeń domowych, przemysł motoryzacyjny, lotniczy, optyczny, doradztwo przemysłowe i szkolenia.

W wyniku przeglądu najlepszych praktyk w zarządzaniu wiekiem w krajowych i zagranicznych przedsiębiorstwach wyodrębniono wiele rozwiązań możliwych do zastosowania w przedsiębiorstwach woj. mazowieckiego. Do najciekawszych należą:

- Analizowanie wieku pracowników, dostrzeganie trendów oraz podejmowanie odpowiednich działań we właściwym czasie w ramach polityki zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, ponieważ skuteczniejsze jest zapobieganie niż reagowanie na kryzys, np. w wyniku błędów popełnionych przy rekrutacji i przyjmowania do pracy głównie młodych osób, ponieważ skutki zmasowanego odejścia na emeryturę jednocześnie dużej liczby pracowników mogą być bardzo niekorzystne.
- Myślenie o pracownikach w długiej perspektywie i dbanie o ich bezpieczeństwo, kondycję fizyczną i psychiczną (na tyle, na ile jest to możliwe), aby jak najdłużej zachowali dobre zdrowie. Nawet przy ograniczonych możliwościach finansowych można zapewnić informacje na temat znaczenia zdrowego stylu życia i konsekwencji dla pracownika, jego bliskich oraz firmy, a także na temat konsekwencji bra-

ku odpowiedzialności za własne zdrowie. Pokoje rekreacyjne i pomieszczenia do ćwiczeń (np. siłownie) zlokalizowane na terenie zakładów pracy i biur to doskonały pomysł na krótkoterminowe pobudzenie fizyczne organizmu pracownika wykonującego zadania w tej samej pozycji. Z reguły to rozwiązanie nie jest kosztochłonne i można je zrealizować w bardzo wielu przedsiębiorstwach. Bardzo dobrą koncepcją jest oznaczanie składu posiłków w kantynach pracowniczych, co pozwala na wybór takich posiłków przez pracowników, które są zdrowe i zalecane przez dietetyków. Warto wrócić do koncepcji badań lekarskich pracowników, wykraczających poza typowe badania okresowe. Okresowe dogłębne sprawdzenie zdrowia pracowników pozwoli szybciej zdiagnozować zagrożenia zdrowotne, wcześniej podjąć leczenie i skrócić okres przebywania na długotrwałych zwolnieniach chorobowych. Wydaje się, że okresowe przeglądy dostosowania stanowisk pracy do ergonomii (np. co 4-5 lat) byłyby dobrą praktyką pozwalającą na wygodniejszą pracę pracowników starszych wiekiem.

- Budowanie współpracy zróżnicowanych pod względem wieku, doświadczenia i umiejętności osób od momentu przyjęcia do pracy nowych pracowników na podstawie formalnego programu adaptacji zawodowej, gdzie coaching i mentoring należą do jego kluczowych elementów. Pozwala to również na lepsze poznanie siebie nawzajem, swoich potrzeb, ale też atutów i ewentualnych ograniczeń oraz lepsze wzajemne zrozumienie.
- Formułowanie głównych ścieżek kariery, w tym ścieżki dla pracowników, którzy jeszcze nie zorientowali się, w jakim dziale przedsiębiorstwa chcą pracować. Przeznaczona dla tych osób ścieżka kariery pozwala poznać co najmniej trzy działy firmy i wybrać ten, z którym pracownik najchętniej zwiąże swoją ścieżkę rozwoju.
- Rzeczywiste umożliwianie kształcenia ustawicznego pracownikom starszym wiekiem poprzez m.in. finansowanie im czesnego.
- Dostosowanie szkoleń e-learningowych do specyfiki małych i średnich firm. Szersze wykorzystanie instrumentów e-learningowych nie jest związane wyłącznie z kosztami i jakością softwaru. Bardzo ważny jest dobór trenerów „on-line” i ich znajomość problemów małych firm.
- Zasięganie opinii starszych pracowników przy poprawie ich środowiska pracy i dostosowywaniu do ich potrzeb jest konieczne. Można to zrealizować poprzez systematyczny dialog z pracownikami - wywiady przeprowadzane dwa razy w roku, pozwalające zdobyć wiedzę na temat problemów pracowników, zwiększając ich zainteresowanie pracą w firmie. W dialogu z pracownikami mogą pomagać wyszkoleni „rzecznicy pracowników”.
- Uwzględnianie potrzeb starszych pracowników, zapewnienie im przygotowania się do emerytury poprzez specjalne podejście pozwalające

możliwie łagodnie zakończyć pracę zawodową (elastyczny czas pracy, praca zadaniowa, zmniejszenie wymiaru czasu pracy itp.).

- Wprowadzenie ambasadorów wieku, osób które odwiedzają targi pracy i poprzez kontakt z rówieśnikami, informują o zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie.
- Zatrzymywanie w firmie starszych pracowników nawet jeśli nie są w stanie wykonywać swoich dotychczasowych obowiązków z powodu różnych ograniczeń, dzięki skierowaniu ich do innego rodzaju pracy poprzedzonym przekwalifikowaniem, jeśli potrzeba. Pozwala to nadal zachować w firmie wiedzę i doświadczenie tej osoby, które może przekazać młodszym.
- Korzystanie przez firmę z wiedzy i doświadczenia pracowników nawet wówczas, kiedy zakończą pracę zawodową jest najskuteczniejszym sposobem pokazania młodszym pracownikom (bez względu na ich wiek), że firma rzeczywiście pragnie korzystać z tej wiedzy i doświadczenia do samego końca aktywności zawodowej i nie czekała z utęsknieniem na pierwszą pojawiającą się możliwość, aby zakończyć stosunek pracy z osobą zbliżającą się do emerytury. Takie podejście firmy przyczynia się do większej produktywności pracowników przygotowujących się do zakończenia pracy zawodowej, ponieważ nie obawiają się przedwczesnego zwolnienia.
- Ważne jest całościowe podejście do kwestii zarządzania wiekiem. Nie jest możliwe rozwiązanie problemów związanych z tym zagadnieniem za pomocą jednego narzędzia. Konieczne jest zbudowanie nowej, całościowej strategii działania, która ma poparcie zarządu, ale jest też postrzegana jako korzystna przez pracowników, którzy brali udział w jej tworzeniu i utożsamiają się z nią.

Szczegółowe opisy wszystkich firm prezentujemy w dalszej części tego rozdziału.

5.1. Call center – nowy pomysł na jesień życia Jak wykorzystać doświadczenie pracowników 50+ oraz stworzyć miejsce pracy, do którego chce się wracać? Domestic and General, Wielka Brytania

Autor: Mieczysław Bąk

Opis przedsiębiorstwa

Domestic and General to brytyjska firma, działająca na stosunkowo wąskim rynku napraw gwarancyjnych urządzeń domowych. Historia tego przedsiębiorstwa sięga roku 1912, kiedy to Samuel Copley, biznesmen z Huddersfield (Yorkshire), założył w Zachodniej Australii towarzystwo ubezpieczeniowe WAICO, wyspecjalizowane w ubezpieczaniu transportu owiec i bydła. Po dwóch latach funkcjonowania na rynku australijskim, Copley wrócił do Anglii i założył filię WAICO, operującą na rynku brytyjskim, która przekształciła się w obecny Domestic and General (D&G).

Już na początku XX wieku właściciel firmy przywiązywał dużą wagę do działania na rzecz dobra wspólnego, kupując po powrocie posiadłość Huddersfield od rodziny Ramsden za 1,3 mln funtów. Posiadłość ta, bez specjalnego aktu parlamentarnego, nie mogła być bezpośrednio wykupiona przez korporację utworzoną przez Radę miasta. Copley, po wykupieniu Huddersfield, przetrzymał posiadłość do 1920 r., do wydania aktu parlamentu i odsprzedał spółce miejskiej za tę samą cenę¹²⁷.

Działania na rzecz dobra wspólnego są w dalszym ciągu obecne w praktyce D&G. Przedsiębiorstwo angażuje się w zbiórki funduszy przeznaczonych na pomoc osobom potrzebującym i w działania na rzecz lokalnych społeczności. Podkreślana jest społeczna odpowiedzialność wobec społeczeństwa, społeczności lokalnej oraz pracowników i środowiska. Kierownictwo przedsiębiorstwa włącza się w wypracowanie etycznych standardów, obowiązujących w branży między innymi poprzez prace w stowarzyszeniach i izbach przemysłowo-handlowych¹²⁸. To nastawienie znajduje również odzwierciedlenie w rozwiązaniach dotyczących pracowników, będących głównym przedmiotem niniejszego studium przypadku. Traktowanie pracowników w sposób partnerski, dbałość o ich rozwój zawodowy i dobre samopoczucie jest jednym z istotnych elementów społecznie odpowiedzialnej firmy.

¹²⁷ Celebration to remember man behind modern Huddersfield, 11.03.2011. Dostępny: http://news.bbc.co.uk/local/bradford/hi/people_and_places/history/newsid_9421000/9421995.stm

¹²⁸ Domestic and General Press release, 28.03.2012. Dostępny: http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/280312_Sport_Relief.html

Obecna działalność przedsiębiorstwa skupia się na ubezpieczeniu i dostarczaniu gwarancji urządzeń domowych. Działalność tę D&G rozpoczęło w 1950 r., kiedy to włączono do oferty gwarancje dla lampowych telewizorów, wprowadzanych wówczas do domów Brytyjczyków. W 1977 r. rozszerzono zakres napraw na domowy sprzęt ADG, a w 1978 r. na centralne ogrzewanie. Przedsiębiorstwo D&G w latach 1988 - 2007 było notowane na Londyńskiej Giełdzie. W 2007 r. zostało kupione przez Advent International Corporation i równocześnie przekształcone w dzisiejszy Domestic & General Group Holdings Limited. Warto też wspomnieć, że działalność ubezpieczeniowa na terenie Australii została przerwana w 1959 r. i firma powróciła na ten rynek dopiero w XXI wieku¹²⁹.

Firma od ponad 60 lat obsługuje gospodarstwa domowe, mające problemy z zepsutym sprzętem AGD i elektroniką domową. D&G współpracuje zarówno z producentami, jak i sieciami sklepów, a także z instytucjami finansowymi zajmującymi się obsługą sprzedaży ratalnej. Aktualnie obsługuje ponad 160 marek z Wielkiej Brytanii, jak również firm międzynarodowych, a obszar jej działania obejmuje pełny proces reklamacyjny, tj. kontakty z klientami, prowadzenie centrów zgłaszania napraw, sieć napraw i obsługę zgłaszanych roszczeń. Niezależnie od rynku brytyjskiego, przedsiębiorstwo działa również na rynkach: australijskim, austriackim, niemieckim, francuskim i hiszpańskim, belgijskim, polskim, czeskim, włoskim, portugalskim i irlandzkim, zapewniając sprawne działanie urządzeń domowych dla 13,4 mln klientów. Wartość sprzedaży firmy to 570 mln funtów (2011 r.) i wzrost sprzedaży (co roku) o 10%. Działalność na rynkach zagranicznych przynosi 22% przychodów firmy. Od kilku lat, poza obsługą napraw gwarancyjnych, Domestic and General prowadzi także sieć napraw dla klientów, którzy nie mają już gwarancji na posiadane w domu urządzenia i elektronikę użytkową, prowadząc serwis „naprawa i ochrona” (repair and protect). Naprawy wykonywane są przez specjalistów, akredytowanych przez producentów sprzętu. Po wykonaniu naprawy udzielana jest gwarancja na poprawne funkcjonowanie urządzenia na okres od 3 do 12 miesięcy. Kwota za naprawę jest ustalana z góry i może być rozłożona na miesięczne raty¹³⁰. Oferowanie tego typu produktu pozwoliło rozszerzyć działalność firmy, dopasowując ją do wzrastających problemów rodzin brytyjskich i tym samym utrzymać szybki wzrost, pomimo narastającego spowolnienia gospodarczego.

D&G ma jasno określoną wizję rozwoju. Do 2017 r. zamierza niemal podwoić sprzedaż i osiągnąć wartość 1 mld funtów. Najszybciej będzie się rozwijać działalność międzynarodowa, która w perspektywie 5 lat ma przynieść 33% przychodów. Firma ma osiągnąć zysk 100 mln

¹²⁹ <http://www.wikijob.co.uk/wiki/domestic-general>

¹³⁰ <http://corporate.domgen.com>

funtów, obsługiwać 20 mln osób, utrzymując wiodącą pozycję w ocenach klientów¹³¹.

W firmie zostało wydzielonych pięć kluczowych działów:

1. Dział Marketingu – odpowiada za kontakty z klientami (za pomocą poczty tradycyjnej, Internetu i prasy), za wsparcie sprzedaży, obsługę kont klientów i współpracę z innymi działami firmy, w celu zapewnienia wysokiej jakości usług. Marketing prowadzi również badania rynku, odpowiada za utrzymanie klientów i za prowadzenie bazy danych.
2. Centra kontaktów z klientami – obsługują kontakty telefoniczne z klientami.
3. Ubezpieczenia i statystyka – dostarcza analiz statystycznych, niezbędnych do działalności ubezpieczeniowej, analizuje statystykę zgłoszonych napraw, strukturę opłat i budżet działalności ubezpieczeniowej.
4. Dział Administrowania gwarancjami – obsługuje zgłaszane reklamacje, zapewnia naprawy sprzętu, dokonuje płatności za naprawy.
5. Dział międzynarodowy – odpowiada za obsługę rynków zagranicznych. Jest to najszybciej rozwijający się dział D&G. W latach 2007-2008 przychody z operacji zagranicznych zwiększyły się o 130%¹³².

Pracownicy

D&G zatrudnia 2.496 osób (w różnych grupach wiekowych) w 12 krajach (2012 r.). Ostatnie 10 lat to okres szybkiego rozwoju firmy i niemal czterokrotnego wzrostu liczby pracowników. Firma na początku obecnego stulecia miała duże problemy z absencją chorobową pracowników w centrach obsługi klientów i z dużą rotacją, związaną ze specyfiką pracy *call centers*. Problemy udało się ograniczyć dzięki położeniu nacisku na poprawę warunków pracy, trosce o zdrowie, badaniu samopoczucia pracowników, wprowadzeniu elastycznych form pracy i programowi szkoleń. Działania w tych zakresach zostały przedstawione poniżej. Ograniczaniu problemów z absencją służą także działania zmierzające do zachęcania emerytów do kontynuowania zatrudnienia w D&G. Emeryci pozostając w firmie, mają w dalszym ciągu dostęp do okresowych badań lekarskich i do elastycznego czasu pracy, dostosowanego do ich możliwości i do godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym. Niezależnie od zatrudnionych osób D&G współpracuje na podstawie kontraktów z 3 tysiącami specjalistów dokonujących napraw¹³³.

¹³¹ Company fact and Figures. Domestic General. 2012 s. 1.

¹³² <http://www.wikijob.co.uk/wiki/domestic-general>

¹³³ Flexible working. The Business case. 50 success stories, 2003, s. 37.

Zarządzanie personelem

Kierownictwo D&G stara się zapewnić przyjazne warunki pracy, traktując partnersko wszystkich pracowników. Firma zdobywa wyróżnienia za najzdrowsze środowisko pracy. Pracownicy mogą brać udział w licznych spotkaniach, akcjach charytatywnych, wydarzeniach kulturalnych, takich jak, np. wieczory komediowe, plebiscyty, spotkania firmowe, a także zbiórki na ważne cele społeczne. Przeprowadzane są regularne (2 razy w roku) wywiady z pracownikami na temat ich samopoczucia w firmie, a także prowadzone jest doradztwo dotyczące czasu wolnego. Wywiady te, obok informacji o samopoczuciu pracowników, dostarczają także wiedzy na temat percepcji oferty D&G, efektywności sposobów komunikowania zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Pomagają również w ustaleniu, czy przedsiębiorstwo rozwija się w dobrym kierunku. Dialog z pracownikami jest istotnym elementem budowania zaangażowania pracowników i motywowania ich do rzetelnej obsługi klientów¹³⁴.

Podstawową zasadą w D&G jest wspieranie pracowników, motywowanie do dobrego działania w zespole i przedstawianie czytelnej ścieżki kariery, tak aby uzyskać ich zaangażowanie i pełen profesjonalizm działania. Zasada ta, zdaniem kierownictwa firmy, decyduje o sukcesie D&G i umożliwia szybki rozwój, zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach międzynarodowych. Podobnie jak klienci, również wszystkie osoby, które ubiegają się o pracę i które ją otrzymały są traktowane fair¹³⁵.

Przedstawiona zasada znajduje odzwierciedlenie w systemie motywacyjnym, obowiązującym w przedsiębiorstwie. System ten składa się z siedmiu istotnych elementów przedstawionych poniżej:

1. System wynagrodzeń, na który składa się płaca podstawowa i zindywidualizowany system dodatkowych premii.
2. Schemat emerytur dodatkowych.
3. Urlopy. Pracownikom przysługują 22 dni płatnego urlopu. Liczba wolnych dni wzrasta do 25 po 5 latach pracy. Po przepracowaniu 10 lat pracownik otrzymuje ekstra dwa dodatkowe tygodnie urlopu. Obowiązują również czytelne zasady korzystania z urlopów bezpłatnych i rocznych urlopów, przeznaczonych na podnoszenie kwalifikacji.
4. Ubezpieczenie na życie.
5. Dodatkowe, prywatne ubezpieczenie medyczne.

¹³⁴ Domestic and General hosts health and wellness day, 15.09.2011. Dostępne: <http://www.employeeforbenefits.co.uk/domestic-and-general-hosts-health-and-wellness-day/13581.article>

¹³⁵ <http://careers.domesticandgeneral.com/yourprospects/ourpeople>

-
6. Program rabatowy, zróżnicowany w zależności od miejscowości, w której pracownik jest zatrudniany, oferowany we współpracy z lokalnymi firmami.
 7. Uznanie zasług pracownika - Program Podziękowań. Wszyscy pracownicy, którzy wnoszą większy wkład, niż wymaga tego ich zakres obowiązków, są oficjalnie doceniani przez kierownictwo w ramach programów, które wyłaniają kilku zwycięzców w ciągu roku¹³⁶.

Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa.

Zdaniem kierownictwa firmy, zatrudnianie pracowników 50 + jest korzystne, ze względu na ich ogromne doświadczenie zawodowe i możliwości transferu korporacyjnego know-how. Firma dąży do zatrudnienia 20% pracowników w wieku 50%, bo to ułatwia wprowadzenie nowych pracowników do pracy i kierowanie ich ścieżką kariery. Pracownicy 50+ stanowią ważny element systemu kształcenia nowych pracowników i przekazywania im kultury korporacyjnej¹³⁷.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem

Zapewnienie różnorodności

Przedsiębiorstwo przywiązuje dużą wagę do zapewnienia różnorodności wśród pracowników, uważając, że różne doświadczenia wzbogacają zasoby firmy i pozwalają na rozwój biznesu. Dział kadr stara się przyciągnąć do pracy najlepszych ludzi i wykorzystywać efektywnie ich talent, uznając jednocześnie zróżnicowanie, które jest widoczne w społeczeństwie. D&G deklaruje równe szanse dla wszystkich kandydatów w procesie rekrutacji, bez względu na ich pochodzenie etniczne, kolor skóry, religię, płeć, stopień niepełnosprawności, wiek, orientację seksualną i status rodzinny. Zapewnienie różnorodności i przeciwdziałanie dyskryminacji, w tym ze względu na wiek, jest osiągnięte dzięki zmianom wprowadzonym w systemie rekrutacji. Wywiady z potencjalnymi pracownikami są prowadzone przez telefon, co jednocześnie pozwala na przetestowanie umiejętności pracownika w zakresie prowadzenia rozmów telefonicznych, co jest szczególnie potrzebne w przypadku centrów kontaktu z klientami. Pracownicy wybrani za pośrednictwem rozmów telefonicznych są zapraszani na spotkanie z komisją, w skład której wchodzi osoby w różnym wieku. Proces weryfikacji kandydatów przez komisję jest bardzo sformalizowany. Kandydaci najpierw są pytani o sposób postępowania w krytycznej z etycznego punktu widzenia, wymyślonej, sytuacji. Później rozwiązują testy a następnie odpowiadają na pytania dotyczące ich kompetencji zawodowych i prezentują swoje umiejętności przedstawienia wybranego tematu. Wspo-

¹³⁶ <http://careers.domesticandgeneral.com/yourprospects/salariesandbenefits>

¹³⁷ <http://www.domgen.com/about-us.html>

mniana praktyka, poza zapewnieniem równych szans osobom w wieku 50+, przyczyniła się do obniżenia kosztów rekrutacji o 50%¹³⁸.

Praktyki rekrutacyjne, zapewniające różnorodność pracowników w firmie, zyskały uznanie amerykańskiej organizacji *AARP* (poprzednio używającej pełnej nazwy *American Association of Retired Persons*), jednej z najbardziej wpływowych organizacji członkowskich, reprezentujących interesy osób 50+, mającej 38 mln członków. W październiku 2008 r. *AARP* przyznała D&G Międzynarodową Nagrodę dla Innowacyjnego Pracodawcy (*International Innovative Employer Award*) za proces rekrutacji, zapewniający różnorodność w zakresie wieku pracowników. Stosowana praktyka powoduje, że osoby we wszystkich grupach wiekowych, aplikujące o pracę w D&G są rekrutowane i szkolone w sposób zapewniający poszanowanie ich praw i bez możliwości podejmowania decyzji o zatrudnieniu pod wpływem uprzedzeń, dotyczących wieku pracowników.

Nagroda przyznawana jest corocznie ośmiu pracodawcom, działającym poza Stanami Zjednoczonymi, którzy wprowadzą innowacyjne procedury zarządzania zasobami ludzkimi, istotne dla osób 50+. Zdaniem Caroline Huggett, ówczesnej dyrektor HR w D&G, firma starała się sprostać wyzwaniom, stawianym przez procesy demograficzne, dając pracę, dobre warunki pracy i możliwości rozwoju osobom 50+. Osoby te, dobrze zarządzane, są cennymi pracownikami, zwłaszcza w kontaktach z klientami, gdyż wykazują się większym zrozumieniem dla ich problemów¹³⁹.

Kolejną praktyką, pomagającą w osiągnięciu różnorodności jest wprowadzenie „ambasadorów wieku” na targach pracy. Ambasadorzy, informując o warunkach pracy dla osób 50+ i o możliwościach rozwoju, jakie stwarza firma, przekonują starsze osoby do pracy w centrach obsługi klientów. D&G, szukając pracowników 50+, prowadzi także rozmowy z agencjami pracy tymczasowej, zachęcając je, by zatrudniały co najmniej 10% osób 50+. Starsi pracownicy, po zatrudnieniu, korzystają ze specjalnych szkoleń, które mają pomóc w osiągnięciu pewności siebie¹⁴⁰.

¹³⁸ <http://www.is4profit.com/business-advice/employment/age-discrimination-legislation/case-study-domestic-and-general.html>

<http://www.glassdoor.com/Interview/Domestic-and-General-Group-Interview-Questions-E24605.htm>

¹³⁹ Domestic and General Press Release, 10.2008. Dostępne:

<http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/award.html>

¹⁴⁰ Age Matters in Downturn. Londyn 2009, s. 5.

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia umożliwia D&G przeciwdziałanie negatywnym skutkom absencji chorobowej, a także ułatwia znalezienie pracowników do centrów obsługi klientów. Firma stosuje przede wszystkim umowy czasowe i ruchomy czas pracy, takie jak kontrakty terminowe, kontrakty na prace zlecone w ciągu weekendu, zatrudnianie studentów i pracowników na część etatu. Ta elastyczność powoduje, że oferty pracy stają się bardzo interesujące dla osób, które mają zobowiązania rodzinne, a także dla poszukujących odmiany od dotychczasowej pracy i chcących uzyskać dodatkowe dochody z odmiennego środowiska pracy. Duża liczba pracowników stosunkowo słabo związanych z firmą, stawia szczególne wyzwania dla zarządzania takimi zespołami, dlatego w D&G szczególny nacisk jest kładziony na kształcenie liderów zespołów. Kierownicy zespołów są przygotowywani w trakcie specjalnych 3-dniowych warsztatów. Program szkolenia zawiera, m.in. ocenę 360 stopni. Uczestnicy takich szkoleń tworzą następnie grupy wsparcia, żeby wymieniać się informacjami na temat najlepszych praktyk i metod zarządzania grupami pracowników na umowach czasowych ¹⁴¹.

Kształcenie ustawiczne

D&G oferuje bogaty pakiet kształcenia pracowników. Program jest tak zbudowany, aby pracownicy dysponowali wiedzą i umiejętnościami, niezbędnymi do wykonywanych zadań, a także, aby byli przygotowywani do przyszłych zadań, związanych z ich ścieżką kariery. Szkolenia rozpoczynają się z chwilą przyjęcia pracownika do pracy. Każdy pracownik przechodzi szkolenia, które przygotowują go do wykonywanych prac zarówno poprzez szkolenie teoretyczne, jak i praktyczne na stanowisku pracy. Wachlarz zagadnień poruszanych w trakcie warsztatów jest bardzo szeroki i obejmuje szkolenie miękkie w zakresie cech niezbędnych do pracy zespołowej, właściwego gospodarowania czasem, kontaktów z klientami, jak również kształcenie w zakresie wiedzy na temat oferowanego produktu. Zdaniem kierownictwa firmy, zróżnicowane szkolenie nowych pracowników daje dobre podstawy do przyszłego rozwoju zawodowego. Zwykle intensywne szkolenie trwa osiem pierwszych tygodni, w czasie których pracownicy mają dostęp do przydzielonego im mentora ¹⁴².

Dalsze kształcenie jest uzależnione od predyspozycji pracownika i od oceny bezpośredniego przełożonego. D&G wprowadziła partycypacyjny system ustalania zakresu szkolenia dla pracowników, za który w sierpniu 2008 r. otrzymała nagrodę Agencji Rozwoju East Midlands (EMDA) - „Pracodawca z Wyboru” („Employers of the Choice Award”). W D&G utworzono grupę

¹⁴¹ Flexible working. The Business case. 50 success stories 2003, s. 37.

¹⁴² <http://careers.domesticandgeneral.com/yourdevelopment>

roboczą, złożoną z przedstawicieli pracowników, która opracowała plan działania w zakresie szkoleń w oparciu o sugestie pracowników i utworzyła stałą platformę TEAM (Together Everyone Achieves More), do prowadzenia konsultacji z pracownikami. Platforma, początkowo służąca do dostosowywania szkoleń do potrzeb pracowników, rozwinęła się w narzędzie, za pomocą którego pracownicy przedstawiają swoje propozycje usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Platforma jest zarządzana przez przedstawicieli pracowników, którzy przeszli szkolenie jako „rzecznicy pracowników”¹⁴³.

Ścieżki kariery

W D&G można wyodrębnić dwie główne ścieżki kariery. Pracownicy, którzy wiedzą, w jakim kierunku chcą się rozwijać, mogą zdecydować się na program przygotowujący do kariery w wybranym zakresie funkcjonowania firmy, np. ubezpieczeń i statystyki, finansów, marketingu, technologii komunikacyjnych. W wybranym zakresie mogą korzystać ze specjalistycznych szkoleń wewnętrznych firmy, jak i kursów oferowanych przez zewnętrzne organizacje, przechodząc jednocześnie w ramach działu na coraz wyższe szczeble. Osobną ścieżkę opracowano dla osób zainteresowanych kierowniczymi stanowiskami, które chcą poznać specyfikę całej firmy, lub które jeszcze nie podjęły decyzji, w jakim dziale chciałyby pracować. W ramach tej drugiej ścieżki pracują kolejno w różnych działach przedsiębiorstwa, przygotowując się do roli przyszłych liderów. Pracownicy, którzy wybrali tę ścieżkę, przez rok pracują co najmniej w trzech różnych działach¹⁴⁴.

Bardzo ciekawą inicjatywą w zakresie szkolenia ustawicznego jest program ułatwień w dostępie do rozwoju zawodowego, ukierunkowany na przejrzystość wymagań kompetencyjnych na poszczególnych stanowiskach i czytelny system dostępu do szkoleń. W ramach programu bardzo szczegółowo i przejrzysto opisano poszczególne stanowiska, wraz z opisem szkoleń wymaganych i dostępnych na danym stanowisku. W rezultacie pracownicy znają wymagania na danym stanowisku i wiedzą, jakie szkolenia mają zapewnione, co czyni proces dostępu do szkoleń i do awansów bardzo przejrzystym. Dzięki programowi, nazwanemu “Mapa Kariery – Droga do Sukcesu”, mogą łatwo planować swój rozwój zawodowy w ramach firmy¹⁴⁵.

¹⁴³ Domestic and General Press Release, 22.08.2008. Dostępny: <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/dgcc-employer-choice.html>

¹⁴⁴ <http://careers.domesticandgeneral.com/graduate>

¹⁴⁵ Domestic and General Press Release, 22.08.2008. Dostępny: <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/dgcc-employer-choice.html>

Systemy mentoringu i coachingu. Efektywne przekazywanie wiedzy

W D&G funkcjonuje system mentoringu, pomagający nowym pracownikom płynnie wdrożyć się do obowiązków zawodowych. Mentor i bezpośredni przełożony pomagają opracować indywidualny program szkoleń, a później udzielają wsparcia w trakcie realizacji szkoleń. Jeżeli pracownik chce podnosić kwalifikacje i przełożony widzi potencjał rozwojowy, pracownik może zdobywać nowe kwalifikacje, niezbędne na kolejnym szczeblu kariery, przy wsparciu firmy. W tych przypadkach, poza zespołem trenerów do dyspozycji pracowników są kursy w renomowanych instytucjach i organizacjach, zajmujących się kształceniem w zakresie zarządzania, przywództwa i finansów. Całością prac w zakresie kształcenia pracowników zajmuje się wyspecjalizowany Dział Szkoleń i Rozwoju (Learning and Development)¹⁴⁶.

Przekazywanie wiedzy nowym pracownikom obejmuje także informowanie o najważniejszych politykach firmy, np. o polityce przeciwdziałania dyskryminacji, zapewnienia różnorodności czy polityce wobec klientów i kontrahentów. Nowi pracownicy są zapoznawani z systemem wartości i zasadami etycznymi, obowiązującym w firmie, ze strategią rozwoju, ze sposobami postępowania, z bazami danych i metodami zachowania poufności¹⁴⁷.

Metody utrzymania aktywności pracowników 50+

Pracownicy są zachęceni do uprawiania sportów i w 2011 r. ich zaangażowanie w różne dyscypliny sportu wzrosło o 50%. Stałą praktyką są „dni dbałości o zdrowie”, w czasie których zewnętrzni specjaliści doradzają, jak prowadzić zdrowy styl życia i jak ten styl godzić z pracą.¹⁴⁸ Firma finansuje karnety do siłowni, a także zapewnia programy zniżkowe w sklepach, restauracjach, szkołach przygotowujących do uzyskania prawa jazdy, jak również finansuje szkolenia zawodowe.¹⁴⁹ Troska o zdrowie pracowników przynosi wymierne korzyści. Jak wskazuje kierownictwo firmy (Tracy Burrell, HR manager), pracownicy znacznie rzadziej korzystają ze zwolnień chorobowych, wzrosła ich motywacja do pracy a przede wszystkim, w latach 2008-2011 rotacja pracowników spadła z 45% do 23%¹⁵⁰.

Pracownicy narażeni na stres (kierownictwo, pracownicy centrów obsługi klientów) mogą brać udział w specjalnych warsztatach, w czasie których dowiadują się, jak godzić życie zawodowe z prywatnym, jak radzić sobie z nega-

¹⁴⁶ <http://careers.domesticandgeneral.com/yourdevelopment>

¹⁴⁷ Domestic and General. Report and Accounts for the Year ended, 31.03.2012, s. 20.

¹⁴⁸ <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/060112.html>

¹⁴⁹ <http://careers.domesticandgeneral.com/locations/wimbledon>

¹⁵⁰ <http://www.employeebenefits.co.uk/domestic-and-general-hosts-health-and-wellness-day/13581.article>

tywnymi opiniami klientów, a także ze zmiennym nastrojem. Zakres warsztatów obejmuje również zajęcia zapewniające dobrą kondycję fizyczną i zminimalizowanie negatywnego wpływu warunków pracy na kręgosłup. Poza warsztatami pracownicy otrzymując w poniedziałki bezpłatne owoce, są zachęceni do wprowadzenia owoców do diety. Również i te działania przyczyniają się do zmniejszenia absencji chorobowej¹⁵¹.

Rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania doświadczeń D&G w warunkach polskich

Doświadczenia D&G są szczególnie przydatne dla budowania systemu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, których pracownicy są narażeni na stres, wynikający z kontaktów z klientami. Doświadczenia te pokazują również, że miejsca pracy, które uchodzą za mało ciekawe, mogą znacznie zwiększyć atrakcyjność i zmniejszyć rotację, dzięki odpowiedniemu zarządzaniu personelem. W warunkach polskich przydatne są następujące praktyki.

1. **Systematyczny dialog z pracownikami** poprzez przeprowadzone 2 razy w roku wywiady. Wywiady pozwalają zdobyć wiedzę na temat problemów pracowników, zwiększając ich zainteresowanie pracą w firmie. Wiedza uzyskana od pracowników pomaga także usprawnić relacje z klientami.
2. **System rekrutacji zapewniający różnorodność pracowników.** Większy obiektywizm firma uzyskuje dzięki rozmowom telefonicznym z pracownikami, a także dzięki składowi komisji rekrutacyjnych, w których zasiadają osoby w różnym wieku. Sposób prowadzenia rozmowy kładzie nacisk na sposoby rozwiązywania konfliktów etycznych i postępowaniu w trudnych z etycznego punktu widzenia sytuacjach, dzięki czemu pracownicy już od rozmowy rekrutacyjnej mogą w praktyczny sposób zapoznać się z systemem wartości, obowiązującym w firmie.
3. Ciekawą praktyką jest **wprowadzenie ambasadorów wieku**, osób które odwiedzają targi pracy i poprzez kontakt z rówieśnikami, informują o zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie.
4. **Stosowanie elastycznych form zatrudnienia** sprzyja pozyskiwaniu pracowników i ułatwia godzenie pracy z życiem prywatnym. Jednak szerokie stosowanie tych form utrudnia budowanie zespołów. W D&G wypracowano ciekawą praktykę, która stawia na kształcenie liderów zespołów, poprzez wyspecjalizowane warsztaty. Liderzy, nawet przy zmienności składu zespołów, gwarantują utrzymanie obowiązujących w firmie standardów. Liderzy mogą też korzystać z grup wsparcia, które pomagają rozwiązywać trudne sytuacje.

¹⁵¹ <http://www.employeebenefits.co.uk/domestic-and-general-offers-free-stress-management-workshops/12451.article>

-
5. **System szkoleń nowych pracowników**, połączony z opieką mentora i obejmujący szkolenia miękkie w zakresie cech niezbędnych w pracy zespołowej, właściwym gospodarowaniu czasem, kontaktach z klientami, jak również kształcenia w zakresie wiedzy na temat oferowanego produktu. Zróżnicowane szkolenie nowych pracowników daje dobre podstawy do przyszłego rozwoju zawodowego.
 6. **Partycypacyjny system ustalania zakresu szkoleń.** Pracownicy, za pomocą specjalnej platformy, mogą się wypowiadać na temat potrzeb szkoleniowych. Platforma dodatkowo jest wykorzystywana do zbierania opinii pracowników na temat usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W dialogu z pracownikami pomagają wyszkoleni „rzecznicy pracowników”.
 7. **Czytelny system dostępu do szkoleń i do wymagań na danym stanowisku pracy.** Szczegółowy opis kompetencji niezbędnych na danym stanowisku i związanych z nim szkoleń pozwala pracownikom zorientować się, jaką wiedzę muszą nabyć, aby awansować na dane stanowisko i do jakich szkoleń mają prawo na danym stanowisku.
 8. **Wprowadzenie głównych ścieżek kariery**, w tym ścieżki dla pracowników, którzy jeszcze nie zorientowali się, w jakim dziale przedsiębiorstwa chcą pracować. Przeznaczona dla tych osób ścieżka kariery pozwala poznać co najmniej trzy działy firmy i wybrać ten, z którym pracownik najchętniej zwiąże swoją ścieżkę rozwoju.
 9. **Wprowadzenie mentorów dla nowych pracowników.** Mentor i bezpośredni przełożony pomagają opracować indywidualny program szkoleń, a później udzielają wsparcia w trakcie realizacji szkoleń. Obowiązkiem mentora jest także informowanie o najważniejszych politykach firmy, np. o polityce przeciwdziałania dyskryminacji, zapewnienia różnorodności czy polityce wobec klientów i kontrahentów.
 10. **Troska o zdrowie pracowników** pozwala zmniejszyć absencję chorobową, zwiększyć zadowolenie z pracy, ułatwiając także budowanie zespołów. Pracownicy są zachęceni do uprawiania sportów, mają dostęp do specjalistów, którzy doradzają, jak prowadzić zdrowy styl życia.
 11. **Przeciwdziałanie niszczącemu wpływowi stresu**, na jaki narażeni są pracownicy centrów obsługi klientów. Pracownicy ci mają dostęp do specjalnych warsztatów, pozwalających łatwiej godzić życie zawodowe i prywatne, a także łatwiej radzić sobie z negatywnymi opiniami klientów. Zakres warsztatów obejmuje również zajęcia zapewniające dobrą kondycję fizyczną i zminimalizowanie negatywnego wpływu warunków pracy na kręgosłup.

Bibliografia

1. Age Matters in Downturn, Londyn 2009, s. 5.
2. Company fact and Figures. Domestic General, 2012, s. 1.
3. Domestic and General. Report and Accounts for the Year ended, 31.03.2012, s. 20.
4. Flexible working. The Business case. 50 success stories, 2003, s. 37.
5. Age Discrimination Legislation. Case Study - Domestic and General (online). Dostępne: <http://www.is4profit.com/business-advice/employment/age-discrimination-legislation/case-study-domestic-and-general.html>
6. Celebration to remember man behind modern Huddersfield, 11.03.2011 (online). Dostępny: http://news.bbc.co.uk/local/bradford/hi/people_and_places/history/newsid_9421000/9421995.stm
7. Domestic and General Press Release, 28.03.2012 (online). Dostępne: http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/280312_Sport_Relief.html
8. Domestic and General Press Release, 22.08.2008, (online). Dostępne: <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/dgcc-employer-choice.html>
9. Domestic and General Press Release, 10.2008, (online). Dostępne: <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/award.html>
10. <http://careers.domesticandgeneral.com/>
11. <http://corporate.domgen.com/>
12. <http://www.domgen.com/>
13. <http://www.employeebenefits.co.uk/>
14. <http://www.glassdoor.com/Interview/Domestic-and-General-Group-Interview-Questions-E24605.htm>
15. <http://www.wikijob.co.uk/wiki/domestic-general>

5.2. **Innowacyjna strategia zarządzania wiekiem jako konieczność naprawy błędów z przeszłości. Doświadczenia Bawarskich Zakładów Silnikowych (BMW)¹⁵², Niemcy**

Autor: Przemysław Kulawczuk

Charakterystyka przedsiębiorstwa

Punkty milowe w rozwoju przedsiębiorstwa

Bawarskie Zakłady Silnikowe - Bayerische Motoren Werke (BMW) powstały w 1916 roku pod nazwą Bayerische Flugzeug Werke (Bawarskie Zakłady Lotnicze, BFW) i zmieniły nazwę na obecną w roku 1917. W 1923 roku przedsiębiorstwo zaczęło produkować motocykle a dopiero w 1928 roku samochody dixi, wzorowane na brytyjskiej marce austin seven¹⁵³. W czasie drugiej wojny światowej zakłady BMW zostały w znacznym stopniu zniszczone. Produkcję wznowiono dopiero w 1948 roku.

Spośród wielu istotnych dat w historii firmy należy także wspomnieć o roku 1959, w którym udaremniono przejęcie BMW przez Daimler Benz, o roku 1979, gdy w Austrii otwarto pierwszą zagraniczną fabrykę koncernu (Steyr - fabryka silników) oraz o roku 1972, gdy powstała pierwsza fabryka koncernu na innym kontynencie (Spartanburg – USA). W 1994 roku BMW zakupiło angielską firmę MG Rover (w tym markę MINI), natomiast w 1998 roku brytyjską markę Rolls Royce Automobiles. Po roku 2000 firma poszerzyła zasięg produkcji, poza Niemcami, Wielką Brytanią, Austrią i USA, na Południową Afrykę, Brazylię i Chiny. Zakłady montażu samochodów BMW znajdują się również w innych krajach, poza wspomnianymi, np. w Rosji w Kaliningradzie.

Koncepcja produktów

BMW powstała jako fabryka silników lotniczych, potem rozwijała produkcję silników gospodarczych i dopiero w 1923 roku został wyprodukowany pierwszy motocykl, a w 1928 pierwszy samochód. BMW była jednym z wielu i to wcale nie największych producentów samochodów w RFN, a historia tego koncernu była pełna wielu nieoczekiwanych zmian. Na przykład w latach pięćdziesiątych BMW produkowała małolitrażowe samochody na licencji włoskiej, ciągle balansując na granicy wypłacalności, w latach 60-tych udało jej się osiągnąć równowagę finansową dzięki modelom zero-dwa (1602, 1802, 2002). Znaczący rozwój firmy przyniosła kadencja prezesa Eberharda von

¹⁵² Zdaniem autora pełna nazwa przedsiębiorstwa w znacznie większym stopniu odzwierciedla koncepcję przedsiębiorstwa opartego na rozwoju technologii, niż jego marketingowy skrót i nazwa marki samochodów i motocykli.

¹⁵³ <http://www.bmw-konzernarchiv.de/1/webmill.php>

Kuenheima, trwająca ponad 20 lat (1970-93), w czasie której BMW z krajowego producenta samochodów przekształciła się w koncern światowy, zwiększając wartość sprzedaży 18-krotnie, czterokrotnie produkcję samochodów a trzykrotnie motocykli. W tym czasie zatrudnienie wzrosło z ok. 23 tys. do 71 tys. pracowników. Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia już ponad 94 tys. pracowników.

Od samego początku BMW było przedsiębiorstwem inżynierskim. Oznaczało to, że podstawy rozwoju przedsiębiorstwa oparte zostały na rozwijaniu własnych doświadczeń technicznych oraz na kontaktach z zagranicznymi centrami technologicznymi: włoskimi i brytyjskimi. Jednak największe sukcesy BMW osiągnęło w wyniku adaptacji własnych pomysłów i prac inżynierskich. Warto wspomnieć, że pierwsze sukcesy w produkcji silników lotniczych uzyskano dzięki konstruktorowi Maxowi Frizowi. Podwaliny pod współczesną potęgę BMW zostały natomiast położone w 1973 roku, kiedy główną siedzibę firmy ulokowano w nowoczesnym budynku, tzw. Cztero-cylindrowcu „Vierzilinder”. We wczesnych latach 90. otwarto w nim Centrum Badawczo-Inżynieryjne - „Fabrykę Pomysłów” BMW z ponad 6.000 miejsc pracy. Centrum do dziś zajmuje się: stylizacją, konstrukcją, budową prototypów i testami.

Z czasem koncepcja produktów BMW uległa zmianie i nastąpiło przejście od produktów popularnych do produktów z segmentu premium, tzn. o wyższych cenach i możliwości generowania wyższej wartości dodanej. Zmiana koncepcji działania, która miała miejsce podczas kadencji Eberharda von Kuenheima, okazała się w pełni udana.

Obecnie „Grupa BMW z Monachium wytwarza samochody i motocykle, kładąc szczególny nacisk na najwyższe standardy produkcji. Spółka ma obecnie (2012 r.) 16 fabryk w Niemczech, Austrii, Wielkiej Brytanii, Południowej Afryce, Stanach Zjednoczonych, Brazylii i Chinach. W 2005 roku firma wyprodukowała 1,3 mln samochodów i prawie 100 tys. motocykli. Do Grupy BMW należą takie marki jak: BMW, Mini i Rolls-Royce. Firma jest również obecna na rynku usług finansowych. Z obrotami rzędu 46 bilionów euro w 2005 roku firma plasuje się pośród 10 największych producentów w przemyśle samochodowym”¹⁵⁴.

Pracownicy

W 2010 roku Grupa BMW zatrudniała 95,5 tys. Pracowników, co stanowiło o około 10 tys. mniej niż w 2005 roku. Roczny spadek zatrudnienia wyniósł 2,74%. Przeciętny okres szkolenia na pracownika BMW to 2,4 dnia,

¹⁵⁴ <http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=137§ionId=6>

a liczba wypadków przy pracy na jeden milion przepracowanych godzin wyniosła 3,6. Z powyższych liczb wynika, że BMW racjonalizuje zatrudnienie, jest firmą relatywnie bezpieczną oraz że zatrudnia głównie mężczyzn. Tylko 15,2% zatrudnionych to kobiety. Około 75% z prawie 100 tys. pracowników w przedsiębiorstwie było zatrudnionych w Niemczech. W roku 2005 BMW zatrudniała około 15% osób w wieku powyżej 50 lat a liczba ta ma się zwiększyć do niemal jednej trzeciej w 2015 roku. W latach 1999-2005 zatrudnienie osób z wyższym wykształceniem w firmie wzrosło o 60%¹⁵⁵. Zamiarem przedsiębiorstwa było uzyskanie pozycji najbardziej atrakcyjnego pracodawcy z branży motoryzacyjnej.

Przedsiębiorstwo obserwowało rosnącą konkurencję na rynku pracy o wysoko wykwalifikowanych fachowców i pogarszanie się struktury wiekowej społeczeństwa niemieckiego, co w konsekwencji spowodowało konieczność zmiany strategii zatrudnienia. O ile w okresie rządów kanclerza Schredera w Niemczech rozważano obniżenie wieku emerytalnego do 60 lat, to po dojściu do władzy chadecji, zdano sobie sprawę z rosnących niedoborów zatrudnienia, ze względu na wchodzenie na rynek pracy roczników niżu demograficznego sprzed 20-30 lat. Ponieważ Niemcy są społeczeństwem starzejącym się, a doświadczenia z wielokulturowością na rynku pracy nie są dobrze oceniane, to opcja zwiększenia zatrudnienia, poprzez zatrudnianie imigrantów, nie wchodziła w grę. W takiej sytuacji jedynym rozwiązaniem było postawienie na wydłużenie lat pracy oraz zapewnienie warunków umożliwiających pracę do wieku emerytalnego (65-67 lat). BMW jest przykładem preferowania zróżnicowania wiekowego, jako kontrpropozycji wobec zatrudniania imigrantów (co szczególnie dotyczy np. koncernu Mercedes-Benz). To podejście jest coraz bardziej widoczne również w wielu innych firmach niemieckich.

Zarządzanie personelem

Bawarskie Zakłady Silnikowe prowadzą zróżnicowaną i długoterminową politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Polityka ta jest dostosowana do specyfiki poszczególnych grup zatrudnionych i ma na celu wspieranie i zachęcanie pracowników do podejmowania wysiłków na rzecz rozwoju zawodowego.

Za tworzenie założeń polityki personalnej w skali światowej, odpowiedzialny jest zlokalizowany w siedzibie głównej koncernu w Monachium Wydział Zasobów Ludzkich i Relacji Przemysłowych. Właśnie z inicjatywy centrali koncernu został zapoczątkowany projekt pn. „Dziś dla Jutra”, jednym z celów którego było monitorowanie wpływu zmian demograficznych na politykę zarządzania zasobami ludzkimi w BMW oraz przekładanie wniosków

¹⁵⁵ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de020.htm>

płynących z monitoringu na działania praktyczne. Ponadto w BMW polityka zarządzania zasobami ludzkimi, podobnie jak w całym niemieckim przemyśle motoryzacyjnym, jest w dużym stopniu oparta o dialog społeczny¹⁵⁶.

Zamiast prowadzenia polityki równych szans w zatrudnieniu, która polega na stosowaniu wobec wszystkich grup takich samych kryteriów zatrudnienia, BMW określiło wymagania dla starszych pracowników i zapewniało im stosowne do wieku udogodnienia. Przykładowo, podczas realizacji procedury rekrutacyjnej w nowym zakładzie produkcyjnym w Lipsku, szczególnie nacisk został położony na zatrudnianie osób bezrobotnych powyżej 40-go roku życia. Gdy ponad 130 tys. aplikacji z tej grupy o pracę w koncernie okazało się nieskutecznych, BMW we współpracy z firmą PUUL oraz Federalnym Urzędem Zatrudnienia zainicjowało specjalny projekt, którego celem było wsparcie rekrutacji osób w wieku 40+. Jak twierdzi kierownictwo firmy, zainteresowanie BMW starszymi pracownikami jest oparte o założenia społecznej odpowiedzialności a celem jest wsparcie regionalnego rynku pracy. Ponadto, zrównoważona struktura wiekowa pozwala na dokonywanie ciągłej zmiany w obrębie zasobów ludzkich, któremu towarzyszy stały przepływ wiedzy i umiejętności¹⁵⁷.

Jednak zasadniczym celem strategii BMW w zakresie rozwoju zasobów ludzkich jest osiągnięcie statusu najbardziej atrakcyjnego pracodawcy w przemyśle samochodowym. Cel ten w szczególności zakłada:

1. oferowanie młodym, wykształconym pracownikom atrakcyjnych warunków płacowych i programów szkoleniowych, mających na celu przygotowanie ich do przyszłej pracy oraz zapewnienie pracowników, że BMW przez długi czas zapewni im pracę, uwzględniając ich rosnące umiejętności;
2. analizowanie indywidualnych kompetencji i koncentrowanie się na ich rozwoju, poprzez programy rozwijania talentów i umiejętności menedżerskich;
3. okazywanie uznania dla zaangażowania pracowników, np. poprzez konkurencyjne wynagrodzenia oraz inne korzyści; promowanie zdrowia fizycznego i umysłowego pracowników oraz zapewnianie im bezpiecznych i zdrowych miejsc pracy;
4. wspieranie w obrębie firmy współpracy pomiędzy ludźmi z różnych kręgów kulturowych, grup wiekowych, płci, itp.;
5. projektowanie struktur zarządzania zasobami ludzkimi oraz systemów czasu pracy w sposób, który pozwalałby na elastyczne reagowanie na zmiany rynkowe, przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa miejsc pracy (flexicurity);

¹⁵⁶ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de020.htm>

¹⁵⁷ http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-08-2009/bmw_group_2009.html

-
6. spełnianie w każdym aspekcie odpowiednich standardów i wymogów deklaracji organizacji międzynarodowych (takich jak: Global Impact, ILO, OECD, ICC, Business Charter for Sustainable Development, Joint Declaration on Human Rights and Working Conditions)¹⁵⁸.

Cele zarządzania zasobami ludzkimi w BMW pokazują, że przywiązuje ono bardzo dużą wagę do stabilizacji zasobów ludzkich, nie poszukuje za wszelką cenę tańszych wykonawców, jest zainteresowane budowaniem długoterminowych relacji z pracownikami oraz z ich przedstawicielami (radą zakładową). Przedsiębiorstwo podkreśla również wymóg elastyczności w warunkach zmieniającego się rynku oraz konieczność stałego doskonalenia kwalifikacji zawodowych, wzmacniania i wykorzystywania indywidualnych talentów oraz podnoszenia kwalifikacji menedżerskich.

Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa

Wartości przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo BMW w głównej mierze opiera się na rozwoju technicznym i technologicznym. Z tego też względu innowacyjność jest jednym z najważniejszych elementów, decydujących o pozycji firmy. I chociaż zazwyczaj zakłada się, że innowacyjność i nowatorstwo są domenami ludzi młodych, to BMW, przedsiębiorstwo działające w kraju o dużym poczuciu tradycjonalizmu i silnych więziach społecznych, musi w swoim rozwoju tę narodową specyfikę uwzględniać. Wspomniane więzi znajdują odzwierciedlenie w szacunku młodszych dla starszych, utrzymywaniu długotrwałych kontaktów pomiędzy rodzicami a dziećmi oraz w poszanowaniu dla władzy i starszeństwa. Region Bawarii, na terenie którego znajduje się główna siedziba firmy, po krótkotrwałych zawirowaniach historycznych (I i II wojna światowa) obecnie rozwija się harmonijnie i umożliwia stały rozwój i wzbogacanie kapitału społecznego. Kapitał społeczny to również naturalne poszanowanie doświadczenia i wieku, co prowadzi do kształtowania się więzi społecznych i bardzo dobrej współpracy w ramach społeczności lokalnych. I właśnie te wartości akcentuje praktyka działania przedsiębiorstwa.

Sfera zarządzania

Uwarunkowania społeczne oraz kultura narodowa bardzo pozytywnie wpływają na zatrudnianie starszych pracowników w Bawarskich Zakładach Silnikowych (BMW). Ogromny wpływ na obecną kulturę organizacyjną BMW miała także wieloletnia i niezwykle udana kadencja Eberharda von Kuenheima (ur. 1928), podczas której dokonano wielu zasadniczych zmian. Ka-

¹⁵⁸ Sustainable Value Report 2010 of the BMW Group, s. 48-49.

dencja Eberharda von Kuenheima stojącego na czele BMW, trwała od 1970 do 1993 roku. Po jej zakończeniu (w latach 1993-1999) był on następnie przewodniczącym rady nadzorczej koncernu, czyli utrzymywał aktywność zawodową na poziomie menedżerskim do 71-go roku życia. Podczas rządów Kuenheima, BMW przeobraziło się z jednego z wielu średnich, krajowych, niemieckich producentów przeciętnych samochodów w koncern międzynarodowy, produkujący samochody klasy premium. Po rządach Kuenheima kierownictwo BMW przyjęło zalecenie, aby top management odchodził na emeryturę w wieku 60-ciu lat, ale w praktyce nigdy tego zalecenia nie wprowadzono w życie. Podjęto jednak działania, mające na celu odmłodzenie kierownictwa BMW na różnych szczeblach zarządzania. Jak widać, przez bardzo długi czas dominowało zatrudnienie na kluczowych stanowiskach zarządczych starszych pracowników.

Sfera produkcji

W BMW przeciętny wiek pracownika w 2011 roku wynosił 43 lata, a udział pracowników w wieku 50 i więcej lat sięgał 27%. Przewiduje się, że udział ten wzrośnie do 34% już w roku 2016 i 36% w roku 2021. Dane te dotyczą całego koncernu, natomiast dane dla zakładów znajdujących się w Niemczech są wyższe, np. dla kluczowego zakładu w Dingolfing przewiduje się, że w 2020 roku udział pracowników w wieku ponad 50 lat wyniesie 45%. Widać więc bardzo szybko starzejącą się strukturę zatrudnienia w BMW. Zagadnienie to łączy się ze starzeniem się społeczeństwa niemieckiego, ale populacja zatrudniona w BMW jest tak mała, że jakiegokolwiek szersze analogie pomiędzy obiema grupami są nieuzasadnione.

Wydaje się, że wspomniana sytuacja wynika z błędów w rekrutacji do pracy w nowych lub rozbudowywanych zakładach, w ramach której przyjmowano tylko lub w przeważającej mierze młodych pracowników. Gdyby wśród zatrudnianych pracowników istniało większe zróżnicowanie wiekowe, możliwa byłaby naturalna i większa niż obecna fluktuacja kadr. Brak nazwijmy to „higienicznej” fluktuacji wynika również z głównych założeń polityki personalnej BMW, zakładającej, że BMW ma być najbardziej atrakcyjnym pracodawcą, co z kolei przekłada się na znikomą fluktuację zadowolonych z warunków zatrudnienia pracowników, a co za tym idzie nieunikniony proces starzenia się kadry. Tak więc to nie celowe działania BMW mające na celu budowę zrównoważonej struktury zatrudnienia, ale popełnione w przeszłości błędy w polityce kadrowej, spowodowały rosnącą rolę grupy pracowników 50+ w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Dostosowanie środowiska pracy do wieku pracowników

W ramach projektu „Dziś dla Jutra” dokonano największego w historii firmy dostosowania środowiska pracy do wymogów pracy starszych pracowników. Po jednorazowym wykonaniu zmian stwierdzono, że akcja dostosowania środowiska pracy do potrzeb osób w wieku 50+ powinna być kontynuowana i przyjąć formę stałego procesu. W ramach projektu BMW wybudowało nowy, specjalnie przystosowany do potrzeb starszych pracowników zakład produkcyjny w Dingolfing, gdzie testowano funkcjonowanie zakładu wytwórczego, zatrudniającego starszą kadrę. Na potrzeby testów wyodrębniono w zakładzie jedną linię produkcyjną, na której średni wiek pracowników wyniósł 47 lat (w porównaniu do 41 lat na pozostałych liniach). Na podstawie wyników eksperymentu stwierdzono, że starsi pracownicy mogą pracować równie efektywnie, jak znacznie młodsi pracownicy na pozostałych liniach.

Wprowadzono kilka istotnych modyfikacji, takich jak rotację pomiędzy stanowiskami pracy oraz plany zmianowe, dostosowane do zdrowia i wieku pracowników. Pozytywne doświadczenia z Dingolfing sprawiły, że aby dostosować się do nadchodzących zmian demograficznych, podobne działania wdrożono w zakładzie produkcyjnym w Steyr w Austrii. Dzięki tym udogodnieniom pracownicy mogli pracować wydajnie i w sposób dostosowany do specyfiki ich wieku.¹⁵⁹

Ponadto BMW wykorzystało oprogramowanie ABAtch do opisu indywidualnych wymagań stanowisk pracy dostosowanych do osób ze specjalnymi potrzebami. Wymagania stanowiskowe dla osób niepełnosprawnych były przygotowywane przez lekarza zakładowego (ABAMed).¹⁶⁰ Wynikiem realizacji projektu jest również wykorzystywanie przez BMW ergonomicznych projektów stanowisk pracy w swoich zakładach produkcyjnych. Projekty te uwzględniają:

- ruchome podesty robocze, które eliminują konieczność schylania się i dostosowują położenie montowanego samochodu do możliwości montażysty;
- obowiązkowe maty podłogowe, bezpieczne buty robocze i krzesła ograniczające ryzyko uszkodzenia układu kostnego;

¹⁵⁹ Demographic Change. Dostępne (online)
http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/whats_next/demografischer_wandel.html

¹⁶⁰ http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-08-2009/bmw_group_2009.html

-
- urządzenia wspomagające podnoszenie zarówno całego kadłuba samochodu, jak i poszczególnych jego modułów¹⁶¹.

Warto też wspomnieć, że niemal we wszystkich lokalizacjach zakładów pracy dostępne były i nadal są centra rekreacyjne i siłownie.

Większość wyszczególnionych powyżej udogodnień dotyczyła wszystkich pracowników, niektóre, jak maty podłogowe, tylko starszych. Jak wykazały badania wypadkowości pracy, wprowadzenie powyższych udogodnień dla osób starszych, doprowadziło do trzykrotnego spadku liczby urazów kolana, natomiast wydajność pracy nie była niższa niż w innych wydziałach, w których pracowali młodszy pracownicy (ale bez tych udogodnień).

Polityka prozdrowotna

Wraz z wiekiem pracowników spada stopień ich zdrowotności. Przyczyn tego można upatrywać zarówno w środowisku pracy, jak i poza nim. Z pewnością wraz z wiekiem spada stopień odporności pracowników na wszelkiego rodzaju infekcje, częściej ulegają też stłuczeniom i skaleczeniom oraz innym urazom. Wynika to z procesu starzenia się organizmu oraz z faktu, że wraz z wiekiem ludzie stają się ostrożniejsi, co może skutkować wolniejszym wykonywaniem zadań fizycznych a co za tym idzie narażaniem się na urazy fizyczne.

W BMW, wychodząc naprzeciw pojawiającym się problemom, założono „Forum Zdrowia”. W ramach "Forum Zdrowia" były oferowane pracownikom bezpłatne przeglądy stanu zdrowia, obejmujące ryzyka zdrowotne, dopasowane do profilu behawioralnego i wiekowego poszczególnych pracowników, dotyczyły one, np. ryzyka zachorowania na choroby krążenia (arteriosklerozy) czy też diagnozowania wydolność płuc (istotne dla palaczy papierosów). Wyniki badań były następnie dostarczane pracownikom, którzy mogli podjąć działania profilaktyczne czy też zacząć określone leczenie. Innym prozdrowotnym działaniem były seminaria organizowane pod hasłem „dopasować się do stanowiska pracy” oraz „dopasować się do przywództwa”. Celem seminariów było przekazanie wiedzy na temat zdrowej, zbilansowanej diety oraz zasad zachowania zrównoważonego fizycznie i psychicznie stylu życia.

W przedsiębiorstwie utworzono także Sieć Rehabilitacyjną (Network Rehab), w ramach której działa zakładowa służba zdrowia, zakładowy fundusz ubezpieczenia zdrowotnego, Niemiecki Fundusz Emerytalny oraz siedem klinik rehabilitacyjnych. Celem integracji wysiłków różnych jednostek było przywracanie do pracy osób po długich chorobach.

¹⁶¹ http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-08-2009/bmw_group_2009.html

Warto podkreślić również, że przedsiębiorstwo prowadzi także działania, mające na celu podnoszenie świadomości pracowników w zakresie wczesnego wykrywania raka. Zdecydowana większość opisanych powyżej działań, zainicjowanych w połowie pierwszej dekady lat 2000, kontynuowana jest do dziś.

Koncepcja zarządzania różnorodnością

Z punktu widzenia ideowego, w BMW uważa się, że prowadzenie zróżnicowanej polityki kadrowej przyczyni się do zachowania i rozwoju zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa, wysokiego poziomu innowacji oraz dużej atrakcyjności przedsiębiorstwa dla pracowników, a także będzie wspierać koncepcję profesjonalnego przywództwa. Poprzez odpowiednią politykę personalną, a co za tym idzie zróżnicowaną pod wieloma względami załogę, przedsiębiorstwo ma na celu zdobywanie wiedzy, w jaki sposób obsługiwać i rozwijać nowe rynki. Stosując tę politykę, przedsiębiorstwo dostosowuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa do scenariusza zmian na rynku pracy, np. do zmian demograficznych i przemian wartości osobistych.

Całościowa, stosowana w BMW koncepcja zarządzania różnorodnością, odnosi się do budowy harmonii pomiędzy konicznością realizacji celów produkcyjnych, które wymuszają maksymalną standaryzację czynności i procesów, a traktowaniem pracowników jako jednostek indywidualnych, o unikatowych wartościach. Właściwie zastosowana ta koncepcja, daje możliwości rozwojowe zarówno pojedynczym pracownikom, jak i całej firmie. W grupie BMW zarządzanie różnorodnością koncentruje się na trzech podstawowych filarach: wiek/doświadczenie, przynależność kulturowa, płeć¹⁶².

Co prawda, „różnorodność” nieco inaczej definiowana jest w różnych krajach, w których BMW prowadzi swoją działalność. Przykładowo w Niemczech największy nacisk kładziony jest na zarządzanie wiekiem i zwiększenie proporcji kobiet wśród pracowników, w RPA natomiast na włączenie czarnej większości w proces zarządzania. Pomimo wyraźnych deklaracji dotyczących włączania kobiet do pracy w zakładach BMW, obecnie stanowią one jedynie około 15% wszystkich zatrudnionych i wskaźnik ten istotnie się nie zmienia.

Należy jednakże podkreślić, że zasadniczy trzon polityki zarządzania różnorodnością to zarządzanie wiekiem, co odzwierciedla problemy niemieckiego rynku pracy.

W ramach realizacji polityki różnorodności na przykład w nowo wybudowanym zakładzie w Lipsku, podjęto decyzję o rekrutacji pracowników

¹⁶² Sustainable Value Report 2010 of the BMW Group, s. 54.

z różnych grup wiekowych. Stwierdzono bowiem, że zróżnicowana struktura wiekowa sprzyja osiągnięciu celów biznesowych, w tym w szczególności pozwala łatwiej radzić sobie ze zmianami rynkowymi, czemu niewątpliwie sprzyja międzypokoleniowy transfer doświadczenia. W praktyce oznacza to, że zaniechano realizacji literalnej polityki równych szans, w efekcie której oczywistą przewagę mieliby pracownicy młodzi, energiczni i później wykształceni (dysponujący bardziej aktualną wiedzą i umiejętnościami). Zamiast tego zastosowano zasadę kwot zatrudnieniowych dla poszczególnych grup wiekowych, chociaż nie podano szczegółowo, jak te kwoty ustalono. Więcej informacji na temat zarządzania różnorodnością można znaleźć w *Sustainable Value Report of the BMW Group 2010*, w rozdziale 4¹⁶³.

Program „Dziś dla Jutra”

Program „Dziś dla Jutra” został zainicjowany w roku 2004 i trwał do roku 2007. Doświadczenia zdobyte w trakcie trwania tego programu są obecnie szeroko stosowane w działalności operacyjnej BMW.

Zagrożenia demograficzne dla rynku pracy zostały w BMW zdiagnozowane dosyć wcześnie, jeszcze podczas rządów kanclerza Schredera, kiedy oficjalnie rozważano skrócenie wieku emerytalnego w Niemczech, jako rozwiązania na widoczny wzrost bezrobocia. Od roku 2003 wydział Zasobów Ludzkich i Relacji Przemysłowych BMW monitorował problematykę starzenia się populacji na rynku pracy, wynikiem czego były warsztaty dla kierownictwa różnych zakładów produkcyjnych w ramach koncernu. Podczas warsztatów zidentyfikowano kluczowe problemy pracowników koncernu. W szczególności zaobserwowano starzenie się pracowników BMW, co przekładało się na ogólne problemy niemieckiego rynku pracy. Stwierdzono więc konieczność wdrożenia specjalnego projektu przygotowującego Zakłady do nadchodzącej zmiany demograficznej. W rezultacie został zainicjowany projekt „Dziś dla Jutra”, który zrealizowano tylko w niemieckich jednostkach koncernu (zatrudniających jednakże ponad 75% kadry całej Grupy BMW), co wynikało ze szczególnego dramatyizmu przemian demograficznych na niemieckim rynku pracy.

W celu wyobrażenia sobie skutków zmiany demograficznej na poziomie organizacji, przedsiębiorstwo przeprowadziło analizę struktury wieku pracowników oraz sformułowało prognozy kształtowania się tej sytuacji w ciągu 10 lat. Analizy i prognozy zostały przeprowadzone na poziomie jednostek produkcyjnych oraz na poziomie wydziałów korporacji. Na podstawie przeprowadzonej analizy zaobserwowano, że struktura wiekowa danego zakładu produkcyjnego była najczęściej zdeterminowana okresem, w którym powstawał.

¹⁶³ Sustainable Value Report of the BMW Group 2010: Chapter 4, p. 56.

Wówczas bowiem rekrutowano przeważnie młodych pracowników, tak aby zagwarantować fabryce szybki sukces produkcyjny. Po pewnym czasie obserwowano, że członków tej dość homogenicznej grupy wiekowej dotyczą te same problemy oraz, że starzeją się oni równocześnie. Ponadto stwierdzono, że homogeniczna grupa wiekowa generuje dwa problemy:

- po pierwsze, przez długi czas nie będzie niemal żadnej wymiany kadr starszych pracowników, co zahamuje dopływ doświadczenia z zewnątrz;
- po drugie, w późniejszej fazie rozwoju zakładu bardzo duża liczba pracowników odejdzie na emeryturę w tym samym czasie, co może prowadzić do ubytku wiedzy i umiejętności z zakładu, a co nie będzie mogło być w prostym stopniu zrekompensowane poprzez rekrutację nowych pracowników.

W związku z powyższym, podczas zakładania fabryki w Lipsku przyjęto wiekowe kryteria zatrudnienia (nie podano jakie), które wraz z innymi kryteriami doprowadziły w sumie do zatrudnienia około 25% pracowników w wieku 40-50 lat i 5% w wieku ponad 50 lat¹⁶⁴. W praktyce dalej oznaczało to zatrudnienie w większości młodych pracowników, jednak w celu zmniejszenia zmasowanej utraty kapitału ludzkiego w przyszłości, około 1/3 miejsc pracy zarezerwowano dla pracowników z perspektywą pracy 15-25 lat, którzy skłonni są do znacznie mniejszych zmian zatrudnienia. Z drugiej strony, zarezerwowano dużą pulę miejsc pracy dla młodszych pracowników, charakteryzujących się znacznie większą skłonnością do zmiany miejsca pracy, co w rezultacie daje możliwość zastępowania ich pracownikami o różnej strukturze wieku.

Projekt „Dziś dla Jutra” został skonstruowany z pięciu komponentów: zarządzanie zdrowotne, kwalifikacje zawodowe, środowisko pracy, modele emerytalne, komunikacja i zarządzanie zmianą.

Zarządzanie zdrowotne

Działania w ramach tego komponentu odpowiadają w większości zakresowi określonemu w punkcie 5.2. Polityka prozdrowotna i dlatego pominięto ich opis. W ramach Projektu „Dziś dla Jutra” dodano do polityki prozdrowotnej BMW kilka interesujących rozwiązań, które zarysowano poniżej.

Walka z nadwagą: W ramach akcji zapoczątkowanej w roku 2006 we wszystkich stołówkach pracowniczych wprowadzono zasadę oznaczania składu posiłków tak, aby pomóc pracownikom w wyborze odpowiednio dietetycz-

¹⁶⁴ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de020.htm>

nego menu na obiad. W efekcie jednej z tego typu akcji pod hasłem „schudnij na wiosnę” pracownicy zakładu w Regensburgu zrzucili na wadze ponad 2300 kg.

Informacje o zdrowiu: W ramach serii wykładów pod tytułem „Rozmowy o zdrowiu” prezentowano informacje ekspertów o niektórych uwarunkowaniach zdrowotnych pracy w przemyśle i usiłowano przekazać tę wiedzę kierownikom wszystkich szczebli, aby uwrażliwić ich na problemy zdrowotne starszych pracowników.

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych

Jak podaje Eurofund¹⁶⁵ Grupa BMW corocznie na działalność szkoleniową wydaje ponad 200 milionów euro. Ponieważ bardzo szybko ulega zmianie wyposażenie techniczne, istnieje pilna potrzeba przeszkalania pracowników w zakresie obsługi nowych urządzeń. Z drugiej strony, doświadczenie w obsłudze skomplikowanych robotów przydaje się w obsłudze ich nowszych wersji. W ramach programu podjęto najpierw działania, mające na celu obserwację, w jaki sposób następuje przekazywanie wiedzy i umiejętności pomiędzy pracownikami młodymi i starszymi. Następnie zakład albo przeprowadził przeszkolenie młodszych pracowników, albo zatrudnił ich tak, aby zapewnić bezpieczne przekazywanie doświadczeń i odnowienie wiedzy i umiejętności pomiędzy pracownikami w różnym wieku. W praktyce oznaczało to przeprowadzenie indywidualnych rozmów z pracownikami, zdiagnozowanie braków u młodszych pracowników i podjęcie odpowiednich działań mających na celu odpowiednie przeszkolenie lub zatrudnienie nowych pracowników.

W ramach działań dotyczących podnoszenia kwalifikacji zawodowych starszych pracowników przyjęto, że wiek ma mały wpływ na zdolność uczenia się, jednak starsi pracownicy inaczej przyswajają wiedzę i umiejętności, odnosząc je przede wszystkim do już zdobytego doświadczenia. Dlatego przy szkoleniu starszych pracowników najlepsze efekty przynosi przekazywanie wiedzy i umiejętności w kontekście konkretnych sytuacji związanych z pracą. Dlatego też przedsięwzięcie w maksymalnym stopniu łączy proces nauczania kwalifikacji z procesem pracy, tak aby uczynić to korzystnym zarówno dla pracowników młodszych, jak i starszych.

Przykładowo tego typu podejście zastosowano w dziedzinie IT (technologia informacyjna), w której dominują zadania związane z zarządzaniem projektem oraz zadania menedżerskie. W ramach projektu pracownicy sektora IT zostali podzieleni na grupy o zróżnicowanym wieku, liczące maksimum 10 pracowników. Poza określeniem zakresu niezbędnego szkolenia, poszczególne

¹⁶⁵ Tamże.

grupy definiowały również jego cele. Podczas tego procesu, starsi pracownicy przekazywali swoje doświadczenie pracownikom młodszym, a ci z kolei dzielili się swoją wiedzą technologiczną i metodologicznym know-how.

Środowisko pracy

Zagadnienie to zawiera wszystkie elementy określone w punkcie 5.1. W ramach projektu „Dziś dla Jutra” zwracano szczególną uwagę na takie zaprojektowanie stanowisk pracy, aby ograniczyć wysiłek związany ze schylaniem się, przenoszeniem ładunków, przytrzymywaniem narzędzi itp. Bardzo interesującym pomysłem realizowanym w ramach projektu, była indywidualizacja stanowiska pracy związanego z wyposażaniem kokpitu samochodu. Na tym stanowisku pracownicy mogli zaproponować, oczywiście w pewnych granicach, indywidualne tempo wykonywania określonych czynności oraz zindywidualizowany układ stanowiska pracy, oczywiście pod warunkiem uzyskania podobnej, co założona, wydajności końcowej.

Organizacja czasu pracy

Organizacja czasu pracy dotyczyła określenia, na której zmianie może pracować dany pracownik, tak by w sposób maksymalny wykorzystać jego umiejętności zawodowe. Dotyczyło to również organizacji czasu pracy w obrębie samej zmiany (np. kwestii godziny posiłku, jeżeli tylko jest to możliwe).

Bardzo ważnym udogodnieniem, oferowanym pracownikom BMW już od 1994 roku, jest również możliwość otrzymania (maksymalnie 6 miesięcznego) urlopu naukowego (sabbatical), który z reguły poświęcany jest na ukończenie szkoły mistrzowskiej lub na inną działalność edukacyjną. Urlop tego typu finansowany jest z odpowiedniego ograniczenia bonusu wakacyjnego lub świątecznego np. z okazji Bożego Narodzenia. W 2008 roku 1400 pracowników BMW skorzystało z tego typu urlopu¹⁶⁶.

Jeżeli chodzi o strukturyzację pracy, BMW tworzy grupy pracownicze o zróżnicowanej strukturze wiekowej, zapewnia rotację stanowisk pracy oraz analizuje, jak zorganizować stanowiska pracy aby łatwiej można byłoby je wykorzystać do nauczania nowych pracowników przez doświadczonych.

¹⁶⁶ Sabine Schmidt, *Auszeit von der Krisenstimmung*, „Die Welt”, 06.04.2009, Dostępne (online) <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article3511103/Auszeit-von-der-Krisenstimmung.html>

Modele odchodzenia na emeryturę

Chociaż projekt „Dziś dla Jutra” był ukierunkowany głównie na zwiększenie zdolności zatrudnienia starszych pracowników, tak aby kontynuowali oni pracę dłużej, to również uwzględniał fakt, że część pracowników chciałaby odejść na wcześniejsze emerytury. W takim przypadku przedsiębiorstwo umożliwiało szybsze odejście na emeryturę, gromadząc środki na ten cel z części zysku. Odbywało się to w ramach umowy pomiędzy pracownikami a zakładami, zwanej *Kontraktem dla przyszłości młodzieży*. Podejście to w sposób zdecydowany zwiększało bezpieczeństwo zatrudnienia pracowników, zwłaszcza młodych.

Komunikacja i zarządzanie zmianą

Ostatni, piąty element programu „Dziś dla Jutra” dotyczył wytworzenia świadomości zarówno pracowników, jak i kierownictwa dotyczącego konieczności uwzględniania kwestii wiekowych i budowania poczucia odpowiedzialności za siebie. Dotyczyło to nie tylko utrzymania odpowiedniego statusu finansowego, ale także dobrego zdrowia i wysokich umiejętności. W ramach tego elementu, w obrębie wewnętrznego intranetu, uruchomiono portal informacyjny, który poruszał te zagadnienia oraz grupował informacje i umożliwiał dyskusję na temat środowiska pracy, dalszej edukacji, zdrowia, indywidualnego planowania finansowego¹⁶⁷.

Eksperyment w Dingolfing

W Dingolfing, w Dolnej Bawarii w Niemczech, mieści się jeden ze starszych zakładów BMW (przejęty w 1967 roku od małego lokalnego producenta). Zakład ten jest jednocześnie zakładem największym i pracuje tam 18 tysięcy pracowników. Do roku 2020 około 45% wszystkich pracowników będzie miało ponad 50 lat w porównaniu do 25% obecnie¹⁶⁸. Kiedy menedżerowie zdali sobie sprawę z tej „bomby” demograficznej, podjęto decyzję o przeprowadzeniu specyficznego eksperymentu. W roku 2007 wyodrębniono jedną linię produkcyjną, na której montowano skrzynie biegów. Do linii tej przydzielono zespół 42 pracowników o przeciętnym wieku 47 lat. Następnie zaproszono pracowników, przedstawicieli rady zakładowej i ekspertów technicznych do przeprowadzenia burzy mózgów, mającej na celu ustalić, w jaki sposób przerobić linię tak, aby dostosować ją do ludzi w każdym wieku (ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych).

¹⁶⁷ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de020.htm>

¹⁶⁸ Allan Hall, Built by Mature Workers: BMW opens car plant where all employees are aged over 50, Dostępny (online) <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1357958/BMW-opens-car-plant-employees-aged-50.html>

Jedna z osób zasugerowała drewniane podłogi, które są łagodniejsze podczas upadków i urazów kolana, inna zasugerowała, że można byłoby wykorzystać rozwiązanie zastosowane u lokalnego fryzjera, u którego krzesło dla klienta można podnosić teleskopowo, tak aby łatwiejszy był dostęp do klienta¹⁶⁹.

Propozycje uwzględniono i zakontraktowano krzesła fryzjerskie, dzięki czemu linia produkcyjna została wyposażona w odpowiednie krzesła. Ponadto wprowadzono ponad 70 innych zmian, w tym nową nawierzchnię podłóg, nowe ekrany komputerowe umożliwiające łatwiejsze czytanie (większe litery) i pozwalające na siedzenie (zamiast stania) podczas odczytywania informacji, zastosowano także świetliki, umożliwiające doświetlenie stanowiska pracy, poprzez wpuszczenie większej ilości światła dziennego. Zmieniono również częstotliwość rotacji zadań (co 2 godziny), co znacznie wyostrzyło uwagę.

W ramach eksperymentu specjaliści od ergonomii doszli do wniosku, że pracownikom mogłyby się przydać porady fizjoterapeutów na temat, jak można wykonywać uciążliwe i powtarzalne czynności w sposób, jak najmniej narażający ich na przeciążenie. Wiązały się z tym również ćwiczenia praktyczne. Wielu pracowników z wdzięcznością przyjęło te porady i ćwiczenia, ponieważ dzięki nim byli znacznie mniej zmęczeni w pracy. Również to rozwiązanie wprowadzono w ramach całego koncernu. Przedstawiciele działu personalnego twierdzą, że wydajność starszych pracowników jest przy takich udogodnieniach podobna, jak młodszych ale jakość jest wyższa¹⁷⁰.

Wydajność linii produkcyjnej, przy której zatrudniono starszych pracowników wzrosła o 7% w porównaniu do stanu poprzedniego, dorównując wydajnością pozostałym liniom, natomiast poziom absencji chorobowej na wydziale spadł z 7% do 2%, znacznie poniżej średniej ogólnozakładowej. Eksperyment był tak udany, że doświadczenia z niego wyniesione upowszechniono w koncernie na całym świecie. Cały koszt tego eksperymentu wyniósł 50 tysięcy dolarów¹⁷¹.

¹⁶⁹ De Pommereau I, Correspondent of The Christian Science Monitor, How BMW reinvents the factory for older workers The German car maker has adapted sections of its factories so it's easier for older employees to do their work, 2.09.2012, Dostępny: (online) <http://www.csmonitor.com/World/Europe/2012/0902/How-BMW-reinvents-the-factory-for-older-workers>

¹⁷⁰ Wuestner Ch., BMW Never-Too-Old Assembly Insures Against Lost Engineers, 7.09.2012, Dostępny (online) <http://www.bloomberg.com/news/2012-09-06/bmw-never-too-old-assembly-insures-against-lost-engineers.html>

¹⁷¹ Eisenberg R., Hiring Older Workers: Two Intriguing Ideas From Abroad, 8.05.2012, Dostępny (online) <http://www.nextavenue.org/blog/hiring-older-workers-two-intriguing-ideas-abroad>

Skuteczność polityki personalnej i jej odzwierciedlenie w wynikach produkcyjnych

Faktem jest, że na sukces przedsiębiorstwa z reguły składają się: odpowiednia koncepcja techniczno-produktowa, marketing oraz wkład kapitału ludzkiego. Oznacza to efektywne połączenie kapitału materialnego i kapitału ludzkiego. Ważnym miernikiem skuteczności łączenia kapitału materialnego i kapitału ludzkiego jest produkcja samochodów osobowych w sztukach według marek i producentów. Branża samochodowa na świecie odnotowała znaczące fluktuacje produkcji. Według International Organization of Motor Vehicle Manufacturers w latach 2008-2011 produkcja samochodów na świecie podlegała dużym zmianom zarówno w przekroju krajów, jak i producentów. Kryzys finansowy lat 2008-2009 wpłynął znacząco na produkcję samochodów osobowych. Programy wsparcia sprzedaży samochodów poprawiły sytuację w roku 2010, jednak większość z nich zakończyła się w roku 2011. Biorąc pod uwagę te uwarunkowania w poniższej tabeli przedstawiono produkcję samochodów według szesnastu największych producentów oraz miejsce rankingowe zajmowane przez nich w poszczególnych latach. Skrót LCV oznacza light commercial vehicle, co oznacza potocznie samochód dostawczy.

Tabela. Produkcja samochodów osobowych i dostawczych w latach 2008-2011 według największych producentów na świecie

2011			2010		
Miejsce	GROUP	CARS +LCV	Miejsce	GROUP	CARS +LCV
Ogółem	78,799,483	61,703,020	Ogółem	77,743,862	60,343,756
1	G.M.	9,146,340	1	TOYOTA	8,557,351
2	VOLKSWAGEN	8,157,058	2	G.M.	8,476,192
3	TOYOTA	8,050,181	3	VOLKSWAGEN	7,341,065
4	HYUNDAI	6,616,858	4	HYUNDAI	5,764,918
5	FORD	4,873,450	5	FORD	4,988,031
6	NISSAN	4,631,673	6	NISSAN	3,982,162
7	PSA	3,582,410	7	HONDA	3,643,057
8	HONDA	2,909,016	8	PSA	3,605,524
9	RENAULT	2,825,089	9	SUZUKI	2,892,945
10	SUZUKI	2,725,899	10	RENAULT	2,716,286
11	FIAT	2,399,825	11	FIAT	2,410,021
12	CHRYSLER	2,004,514	12	DAIMLER	1,940,465
13	B.M.W.	1,738,160	13	CHRYSLER	1,578,488
14	DAIMLER	1,528,008	14	B.M.W.	1,481,253
15	MAZDA	1,165,591	15	MAZDA	1,307,540
16	MITSUBISHI	1,140,282	16	MITSUBISHI	1,174,383

2009			2008		
Rank	GROUP	CARS +LCV	Rank	GROUP	CARS +LCV
Total	60,499,159	51,075,480	Total	69,561,356	55,846,163
1	TOYOTA	7,234,439	1	TOYOTA	9,237,780
2	G.M.	6,459,053	2	GM	8,282,803
3	VOLKSWAGEN	6,067,208	3	VOLKSWAGEN	6,437,414
4	FORD	4,685,394	4	FORD	5,407,000
5	HYUNDAI	4,645,776	5	HONDA	3,912,700
6	PSA	3,042,311	6	NISSAN	3,395,065
7	HONDA	3,012,637	7	PSA	3,325,407
8	NISSAN	2,744,562	8	HYUNDAI	2,777,137
9	FIAT	2,460,222	9	SUZUKI	2,623,567
10	SUZUKI	2,387,537	10	FIAT	2,524,325
11	RENAULT	2,296,009	11	RENAULT	2,417,351
12	DAIMLER	1,447,953	12	DAIMLER	2,174,299
13	CHANA	1,425,777	13	CHRYSLER	1,893,068
14	B.M.W.	1,258,417	14	B.M.W.	1,439,918
15	MAZDA	984,520	15	KIA	1,395,324
16	CHRYSLER	959,070	16	MAZDA	1,349,274

Zródło: <http://oica.net/category/production-statistics/>

Przedstawione dane pokazują, że po spadku produkcji z 1,44 mln samochodów w 2008 roku do 1,26 mln w 2009 r., produkcja w BMW szybko podlegała odbudowie i wzrosła do 1,48 mln sztuk w 2010 roku i aż 1,74 mln w roku 2011. Jednocześnie grupa BMW przesunęła się na 13 miejsce w 2011 roku z 14, zajmowanego w latach poprzednich. Warto podkreślić, że w roku 2003, przed rozpoczęciem programu „Dziś dla Jutra” produkcja grupy BMW wynosiła 1,18 mln samochodów osobowych z zajmowała ona 15 miejsce w produkcji samochodów na świecie, a w roku 2000 produkowała ona tylko 0,84 mln samochodów. W rezultacie grupa BMW w ciągu jedenastu lat podwoiła liczbę produkowanych samochodów osobowych. Wskazuje to na dużą skuteczność stosowanej polityki rozwojowej, w ramach której ważną rolę pełni rozwój kapitału ludzkiego, w tym polityka budowania zaangażowania pracowników obejmująca starszych pracowników.

Rekomendacje w zakresie wykorzystania doświadczeń BMW w zakresie zarządzania wiekiem w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach

Doświadczenia BMW w zakresie zarządzania wiekiem są bardzo interesujące i mogą być zastosowane w innych krajach. W praktyce doświadczenia związane ze zmianami środowiska pracy i tak zastosowano w innych fabry-

kach koncernu położonych poza Niemcami. Warto jednak zwrócić uwagę na te elementy dobrych praktyk zarządzania wiekiem, które bez większych problemów można byłoby zastosować w Polsce.

1. Przy poprawie środowiska pracy i dostosowania go do potrzeb starszych pracowników, konieczne jest zasięgnięcie ich opinii. Organizowanie przez BMW burzy mózgów z udziałem starszych pracowników, specjalistów HR oraz techników ergonomii pozwoliło na rzeczywiste zdiagnozowanie zmian potrzebnych w środowisku pracy.
2. BMW skutecznie zdiagnozowało istnienie „bomby demograficznej”, polegającej na tym, że do nowych fabryk zatrudniano głównie młodych pracowników w wieku 20-35 lat, co z perspektywy czasu okazało się błędem. W Polsce popełniono ten sam błąd - w nowych fabrykach inwestorów zagranicznych, mniej więcej od 1995 roku, zatrudniano właśnie młodych pracowników. Teraz osiągają oni wiek 40-45 lat a za dziesięć lat większość z nich przekroczy 50-tkę. O ile BMW odniosło się do zmiany demograficznej w sposób społecznie odpowiedzialny, chodziło bowiem o niemieckich pracowników w niemieckiej firmie, to nie można oczekiwać podobnego poziomu społecznej odpowiedzialności ze strony inwestorów zagranicznych w Polsce. Rzutuje to oczywiście na sytuację małych i średnich przedsiębiorstw, które są kooperatorami dużych zagranicznych firm wytwórczych. W związku z omawianym problemem można zasugerować przedsiębiorstwom uruchamiającym nowe zakłady wytwórcze aby zatrudniały pracowników w różnym wieku, w tym również starszych, odzwierciedlając tym samym istniejącą strukturę społeczną, tak aby uniknąć zjawiska „bomby demograficznej” - to jest masowego odchodzenia na emeryturę w tym samym okresie. Przedsiębiorstwa w Polsce, które uruchamiały zakłady pracy w latach 1990-2000, powinny przeprowadzić podobne analizy wieku pracowników jak BMW, aby zdiagnozować niebezpieczeństwo wystąpienia „bomby demograficznej”.
3. Warto wrócić do koncepcji badań lekarskich pracowników, wykraczających poza typowe badania okresowe. Dogłębne sprawdzenie zdrowia pracowników pozwoli szybciej zdiagnozować zagrożenia zdrowotne, wcześniej podjąć leczenie i skrócić okres przebywania na długotrwałych zwolnieniach chorobowych. Nie chodzi jednak tutaj o wykupywanie tzw. pakietów zdrowotnych, czyli o dostęp do prywatnej służby zdrowia (co jest polską specyfiką w niektórych przedsiębiorstwach), ale o podejmowanie działań profilaktycznych na poziomie zakładu, dzięki którym szybciej zostaną wykryte zagrożenia zdrowotne i możliwe będzie skuteczniejsze skorzystanie z publicznej służby zdrowia.

-
4. Świetnym pomysłem jest okresowe zatrudnianie fizjoterapeutów do doradzania pracownikom, w jaki sposób mogą wykonywać czynności zawodowe, tak aby powodować mniejsze przeciążenia lub obciążenia. W tym celu istotne jest również zatrudnianie fizjoterapeutów na zajęcia z gimnastyki dla pracowników, którzy tego potrzebują.
 5. Wydaje się, że okresowe przeglądy dostosowania stanowisk pracy do ergonomii (np. co 4-5 lat) byłyby dobrą praktyką, pozwalającą na wygodniejszą pracę starszym pracownikom.
 6. Pokoje rekreacyjne i pomieszczenia do ćwiczeń (np. siłownie) zlokalizowane na terenie zakładów pracy i biur to doskonały pomysł na krótkoterminowe pobudzenie fizyczne organizmu pracownika, wykonującego zadania wymagające przez dłuższy czas tej samej pozycji. Z reguły to rozwiązanie nie jest bardzo kosztochłonne i może być zrealizowane w wielu zakładach pracy.
 7. Bardzo dobrą koncepcją jest oznaczanie składu posiłków w stołówkach pracowniczych, co pozwala na wybór przez pracowników takich posiłków, które są zdrowe, dostosowane do nich indywidualnej diety i zalecane przez dietetyków.
 8. Wszelkie działania popularyzujące aktywny styl życia inicjowane przez zakłady pracy są bardzo ważne, zwłaszcza z perspektywy starszych pracowników. Z tego też względu warto powoływać przy przedsiębiorstwach, np. kluby turystyki pieszej, pracownicze zespoły sportowe lub inne inicjatywy, mające na celu zachęcenie pracowników do aktywności fizycznej.
 9. Przy konstruowaniu szkoleń dla pracowników należy w dużym stopniu uwzględniać perspektywę miejsca pracy oraz związane z nią doświadczenie uczestników szkoleń. Warto budować grupy mieszane, w ramach których, np. młodszy pracownicy pomagaliby starszym w sprawach szybko rozwijającej się branży IT, a starsi dzielili się doświadczeniem w rozwiązywaniu problemów związanych z wykonywaniem pracy w praktyce. Tego typu podejście wymaga oczywiście większego wysiłku od obu grup i przekonania przez kierownictwo, że jest to potrzebne.
 10. Przy rekrutacji grupy pracowników, np. do nowego zakładu pracy, zamiast prowadzenia pozornej polityki równych szans należałoby zastosować kwoty (procenty) różnych grup pracowników z punktu widzenia wieku i płci i w ramach tych kwot wybierać najlepszych pra-

owników. W przeciwnym razie, tak zwana polityka równych szans staje się polityką dyskryminacyjną, ponieważ prowadzi do naturalnej (np. ze względu na poziom wykształcenia) dominacji młodych pracowników, a z czasem może doprowadzić do powstania tzw. „bomby demograficznej”.

Zastosowanie tych stosunkowo prostych zaleceń wymaga odpowiedniego włączenia starszych i młodszych pracowników do współpracy. Konieczne jest także przeszkolenie pracowników zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi w zakresie analizowania struktury wiekowej pracowników oraz formułowania propozycji rozwiązań dla zarządów przedsiębiorstw. Ponadto celowe jest umieszczanie problematyki zarządzania wiekiem w ogólnej strategii kadrowej.

Studium przypadku zarządzania wiekiem w BMW w Niemczech pokazuje, że najczęściej specjalną politykę w tym zakresie trzeba uruchamiać w wyniku popełnianych błędów w zarządzaniu kadrowym. Pomimo faktu, że BMW jest jednym z wiodących zakładów samochodowych w RFN, w tym atrakcyjnym pracodawcą, nie ustrzegła się ona od poważnych błędów, polegających na zatrudnianiu do nowych zakładów pracy w większości młodych pracowników. Obecnie, po 30 latach od popełnienia tych błędów, trzeba w przedsiębiorstwie prowadzić aktywną politykę zarządzania wiekiem, ponieważ skutki zmasowanego odejścia na emeryturę jednocześnie tak dużej liczby pracowników mogą być bardzo niekorzystne. BMW należy docenić za umiejętność przyznania się do błędów, przyjęcie innowacyjnej strategii zaradczej opartej na zarządzaniu wiekiem oraz osiągnięcie znaczących sukcesów w realizacji tej strategii.

Bibliografia:

1. De Pommereau I., *How BMW reinvents the factory for older workers. The German car maker has adapted sections of its factories so it's easier for older employees to do their work.*, Correspondent of The Christian Science Monitor 2.09.2012, Dostępny (online)
<http://www.csmonitor.com/World/Europe/2012/0902/How-BMW-reinvents-the-factory-for-older-workers>
2. Hall A., Built by Mature Workers: BMW opens car plant where all employees are aged over 50, Dostępny (online)
<http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1357958/BMW-opens-car-plant-employees-aged-50.html>
3. Eisenberg R., *Hiring Older Workers: Two Intriguing Ideas From Abroad*, 8.05.2012, Dostępny (online)
<http://www.nextavenue.org/blog/hiring-older-workers-two-intriguing-ideas-abroad>
4. Schmidt S., *Auszeit von der Krisenstimmung*, "Die Welt", 06.04.2009, Dostępny (online)
<http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article3511103/Auszeit-von-der-Krisenstimmung.html>
5. Wuestner Ch., *BMW Never-Too-Old Assembly Insures Against Lost Engineers*, 7.09.2012, Dostępny (online)
<http://www.bloomberg.com/news/2012-09-06/bmw-never-too-old-assembly-insures-against-lost-engineers.html>
6. *Sustainable Value Report 2010 of the BMW Group*
7. *Demographic Change*. Dostępny (online)
http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/whats_next/demografischer_wandel.html
8. <http://oica.net/category/production-statistics/>
9. http://www.aarp.org/work/employee-benefits/info-08-2009/bmw_group_2009.html
10. <http://www.bmw-konzernarchiv.de/1/webmill.php>
11. <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de020.htm>
12. <http://www.parp.gov.pl/files/74/150/226/10731.pdf>
13. <http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=137§ionId=6>

5.3. Aktywizacja menadżerów 50+. „Fondirigenti - Giuseppe Taliercio”, Włochy

Autor: Mieczysław Bąk

Opis przedsiębiorstwa

Początki Fundacji „Fondirigenti - Giuseppe Taliercio” z siedzibą w Rzymie sięgają 1997 r., kiedy to jako wspólna inicjatywa Cofindustrii (Federacji Przemysłu Włoskiego) oraz Federmanager (Stowarzyszenia Włoskich Menadżerów Przemysłowych) powstała organizacja Giuseppe Taliercio. Początkowo Fundacja zajmowała się promowaniem kultury przedsiębiorczości oraz badaniami dotyczącymi zarządzania. W 2002 r., korzystając z ustanowienia nowych przepisów prawa z 2001 r. umożliwiających tworzenie funduszy przeznaczanych na kształcenie ustawiczne, fundacja jako Fondirigenti rozpoczęła finansowanie kształcenia menadżerów włoskich firm.

Nowe regulacje prawne (z 2001 r.) wprowadziły obowiązek odprowadzania składki 0,30% wszystkich wynagrodzeń przedsiębiorstw na rzecz funduszy dedykowanych kształceniu ustawicznemu. Firmy mogą wybrać fundusz, który jest dopasowany do ich potrzeb i wskazać go jako docelowy. Dzięki temu, Fundacja działa na zasadach non-profit, na rzecz wszystkich przedsiębiorstw, które zdecydują się przystąpić do programu szkolenia menadżerów i wpłacać do ich funduszu 0,30% kwoty wynagrodzeń przedsiębiorstwa. Działalność Fundacji jest finansowana ze składek, dzięki którym także podstawowe usługi szkoleniowe dla firm są praktycznie bezkosztowe.

Środki wpłacane przez przedsiębiorców są przekazywane do Krajowego Instytutu Ubezpieczeń Społecznych (INPS), który pobiera 4-procentową prowizję a resztę przekazuje do wskazanego Funduszu kształcenia ustawicznego¹⁷². Kwota przekazywana do Fondirigenti jest dzielona na trzy części:

- 4% jest przekazywane na działalność operacyjną Fundacji,
- 26% na badania i projekty strategiczne istotne dla całej gospodarki, o których decyduje Komitet Sterujący, złożony z trzech przedstawicieli Cofindustrii i trzech przedstawicieli Federmanager,
- 70% jest do dyspozycji wpłacającego przedsiębiorstwa, które może przeznaczyć je na sfinansowanie dowolnych szkoleń.

Przedsiębiorstwo chcące skorzystać z funduszy jest jednak zobowiązane do przedstawienia programu szkolenia do akceptacji Fondirigenti. Ocenie podlega przede wszystkim jakość szkolenia, a tematyka pozostawiona jest w gestii firm, które mają też pełną dowolność w zakresie opracowania/wyboru pro-

¹⁷² Fondirigenti ma konkurencję. Podobną działalnością zajmują się trzy inne fundusze, zajmujące się finansowaniem szkoleń dla menadżerów. Fondirigenti jest największym spośród nich (informacja uzyskana podczas wizyty studyjnej).

gramów. Firmy mogą łączyć się w konsorcja i organizować wspólne szkolenia dla swoich menadżerów. Mogą również wykupywać dodatkowe usługi oraz współpracować przy programach badawczych.

Do 2013 r. do Funduszu przystąpiło 13 tysięcy firm, zatrudniających na kierowniczych stanowiskach 73 tysiące osób. Celem działania Fundacji jest poprzez kompleksowy system usług dla firm rozwój kultury zarządzania przedsiębiorstwami, zgodnej z najnowszym stanem wiedzy i specyfiką gospodarki Włoch. 70% realizowanych szkoleń ma charakter szkoleń zawodowych, dotyczących konkretnych specjalizacji. 30% to szkolenia miękkie, dotyczące np. przywództwa, podejmowania decyzji, podnoszenia efektywności pracy. Realizowany jest również program badań naukowych w zakresie zarządzania. Między innymi badana jest specyfika zarządzania w przemyśle włoskim i jej implikacje dla konkurencyjności gospodarki.

Prowadzona przez fundację działalność zmierza do wypracowania systemu kształcenia ustawicznego dla osób zarządzających przedsiębiorstwami, zwłaszcza w małych i średnich firmach (MSP). Oferowane są instrumenty do analizowania potrzeb w zakresie kształcenia ustawicznego i do budowania modeli kształcenia. Ważnym elementem programów edukacyjnych jest przekonanie menadżerów o znaczeniu budowania dobrych relacji z wszystkimi interesariuszami firmy, w tym z pracownikami. Firma stara się wypracować innowacyjne rozwiązania w zakresie relacji z pracownikami, dążąc do wprowadzenia modelu partycypacyjnego i rezygnacji z form konfrontacji pracowników z zarządem¹⁷³. Szybki rozwój Fundacji miał miejsce w ciągu ostatnich 8 lat. W 2005 r. zrealizowano tylko 6 programów szkoleniowych o wartości 361 tysięcy Euro. W 2012 r. zrealizowano już 1.577 programów o wartości ponad 16 milionów Euro. W tym czasie liczba godzin zaakceptowanych szkoleń zwiększyła się z 92 tysięcy do ponad miliona.

Ciekawym elementem w strukturze Fundacji jest założona w 2006 r. agencja zatrudnienia, wyspecjalizowana w pomocy w zatrudnianiu bezrobotnych menadżerów. Fundacja oferuje przeprowadzenie bilansu kompetencji i w oparciu o jego wyniki – podniesienie kompetencji, zwiększających szanse na zatrudnienie. Fundacja jest zaangażowana w liczne projekty. Do kluczowych należy zaliczyć projekt „E-Menadżer – Dialog Społeczny”, adresowany przede wszystkim do małych i średnich firm. Program ma na celu przekonanie przedsiębiorstw o przewadze dialogu z pracownikami nad konfrontacyjnymi metodami zarządzania, a także przekazanie/zaprezentowanie najlepszych rozwiązań w zakresie dialogu z pracownikami. W ramach programu kierownictwo firm może skorzystać z narzędzia „on-line”, które pozwala ocenić posiadane dotychczas kompetencje i wskazać kierunki wymagające uzupełnienia

¹⁷³ <http://www.fondirigenti.it/default.do>

wiedzy. Ciekawy jest także projekt „E-Menadżer” poświęcony upowszechnianiu e-learningu w kształceniu menadżerów w małych i średnich firmach. Realizowany jest również projekt podniesienia jakości zarządzania w przedsiębiorstwach turystycznych. Działa także „Forum Menadżerów”, ułatwiające przekazywanie informacji o wynikach badań dotyczących analiz włoskiego stylu zarządzania i komunikację między menadżerami. Zrealizowano również projekt mapowania kompetencji menadżerów w Unii Europejskiej. Fondirigenti opracowała kwestionariusz dostępny „on-line”, który pozwala na samoocenę kompetencji¹⁷⁴.

Pracownicy

Fundacja zatrudnia 15 osób zajmujących się administrowaniem funduszu, oceną i akceptowaniem szkoleń oraz realizacją projektów podnoszących kulturę zarządzania. Z punktu widzenia jakości zarządzania zasobami ludzkimi ważny jest jednak wpływ Fondirigenti na pracowników przedsiębiorstw korzystających z jej usług. Poprzez realizowane projekty pracownicy Fundacji wpływają na podnoszenie kwalifikacji kadry zarządzającej włoskimi przedsiębiorstwami. Działania fundacji są w bardzo dużym stopniu ukierunkowane na dotarcie do pracowników małych i średnich firm. Wśród 13 tysięcy firm, dysponujących kontem szkoleniowym w Fondirigenti 91% to firmy małe i średnie. Firmy te, przy tak dużej reprezentatywności konsumują jednak tylko 55% środków na szkolenia. Trudności z wykorzystaniem zgromadzonych pieniędzy są efektem nieformalnie realizowanych szkoleń przez te przedsiębiorstwa a także mniejszej dbałości o szkolenie pracowników w oparciu o profesjonalne firmy szkoleniowe. Chcąc w większym stopniu dotrzeć do pracowników małych przedsiębiorstw, opracowano program „Conto 24”, który upraszcza proces aplikowania o finansowanie szkoleń dla MSP i gwarantuje im otrzymanie finansowania w ciągu 24 godzin¹⁷⁵. Promowaniu wspomnianego powyżej dialogu z pracownikami sprzyjają także opisane poniżej formy kształcenia przez Internet.

Zarządzanie personelem

Fundacja jest zarządzana przez prezesa i pierwszego wiceprezesa, reprezentujących dwóch fundatorów. Decyzje strategiczne dotyczące podejmowanych programów badawczych i szkoleń realizowanych w ramach projektów istotnych dla gospodarki podejmuje 6-osobowy komitet Sterujący, w którym fundatorzy mają po trzech przedstawicieli. Komitet sterujący zajmuje się takimi projektami, jak: szkolenie bezrobotnych menadżerów, zarządzanie majątkiem zabranym mafii, zarządzanie w turystyce czy kultura przedsiębiorczości.

¹⁷⁴ <http://www.asfor.it/ASSOCIATI/SchedeProgInternaz/Fondirigenti%20Talierno.pdf>

¹⁷⁵ Informacje uzyskane podczas wizyty studyjnej.

Bieżące zarządzanie personelem jest w gestii Dyrektora Generalnego oraz menadżera, zajmującego się administrowaniem Fundacji¹⁷⁶.

Wkład pracowników 50+

W Fundacji pracuje dwóch pracowników 50+, co stanowi 13% obecnego składu osobowego. Pracownicy ci mają decydujący wpływ na kierunek działania Fundacji, realizację projektów istotnych dla gospodarki, ponieważ są to Dyrektor Generalny i jeden z dwóch głównych menadżerów.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem

Fondirigenti nie realizuje projektów związanych z zarządzaniem wiekiem dla swoich pracowników. Finansuje jednak tego typu szkolenia dla przedsiębiorstw. Z punktu widzenia utrzymania aktywności pracowników 50+ interesujący jest projekt pomocy menadżerom 50+ w powrocie na rynek pracy. Projektem tym zajmuje się Agencja Pracy działająca przy Fondirigenti, która prowadzi 10 oddziałów terenowych, po pięć w siedzibie każdego z fundatorów (Cofindustrii i Federmanager). Menadżerowie przygotowując CV mogą korzystać ze specjalnego generatora, ułatwiającego podkreślenie silnych stron kandydata. Ponadto, menadżerowie mogą ocenić swoje kompetencje przy pomocy testu, w ramach którego dokonują samooceny w oparciu o pytania dotyczące dotychczasowego przebiegu ich pracy zawodowej, ścieżek kariery, posiadanych kompetencji i kwalifikacji oraz zainteresowań i oczekiwań zawodowych. Wyniki testu pokazują w formie siatki obecne kwalifikacje i braki kompetencji uwzględniające planowany przez menadżera rozwój kariery zawodowej, a także określają, jakie szkolenia są niezbędne do oczekiwanego podniesienia kompetencji. Luki kompetencyjne przedstawiane są w czterech obszarach: strategiczne, operacyjne, zarządcze i organizacyjne. Zarówno obecne, jak i planowane kompetencje odnoszone są do skali, która ujmuje kwalifikacje w trzech stopniach, zaczynając od najbardziej zaawansowanych – Advanced, Expert i Basic. Dzięki skalowaniu menadżerowie mogą łatwo określić, czy ich kompetencje są wystarczające do podjęcia pracy na danym stanowisku. Skalowanie ułatwia także pracodawcom znalezienie pracownika o odpowiednim poziomie kompetencji.¹⁷⁷

CV wraz z określonym stopniem posiadanych kompetencji jest rejestrowane w bazie danych Agencji. Menadżerowie trafiają do bazy dostępnej „on-line”, w której oznaczone są ich specjalizacje oraz stopień wiedzy i doświadczenia w danym temacie. Baza, podzielona na cztery obszary: kredyty i finanse, aliance strategiczne, umiędzynarodowienia firmy, oszczędność zasobów wyposażona jest w wyszukiwarkę, która pozwala na wyszukanie odpowiedniego pracownika w podziale na regiony, kwalifikacje i specjalizację. Pracodawcy nie mają dostępu bezpośrednio do nazwiska menadżera, a tylko do numeru identyfikacyjnego. Numer CV

¹⁷⁶ Informacje uzyskane podczas wizyty studyjnej.

¹⁷⁷ Informacje uzyskane podczas wizyty studyjnej.

jest przekazywany do Agencji, która kontaktuje się z wybraną osobą i sprawdza czy nadal pozostaje bez pracy i czy jest zainteresowana podjęciem rozmów z pracodawcą. Życiorysy przetrzymywane są w bazie przez dwa lata, jednak wyszukiwarka bierze pod uwagę tylko te, których aktualność została potwierdzona w ciągu ostatnich 6 miesięcy. Po tym okresie aktualność CV trzeba przedłużyć.

Zwiększeniu szans na zatrudnienie służą również specjalistyczne szkolenia. Szkolenia takie są realizowane pilotażowo w regionie Turynu, Mediolanu, Emilia Romana, Lazzio i Veneto. W ramach projektu przeszkolono 258 menadżerów, w tym 167 w wieku 50+. Tematyka szkoleń obejmowała m.in. zarządzanie zasobami ludzkimi. Menadżerowie spędzili na szkoleniach łącznie 23.271 godzin, ale dzięki tak dogłębnym szkoleniom od 40 do 75% menadżerów w poszczególnych regionach znalazło zatrudnienie i powróciło na rynek pracy¹⁷⁸.

Doświadczenia w zakresie e-learningu

Fondirigenti od początku działalności była zainteresowana wykorzystaniem e-learningu w szkoleniach menadżerów. Prowadząc projekt podnoszenia kwalifikacji osób zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami zaproponowano przedsiębiorcom wykorzystanie Internetu. Badając preferencje uczestników szkoleń ustalono jednak, że tego typu narzędzie jest odpowiednie tylko dla 2% menadżerów MSP. Zastanawiając się na przyczynami tak niskiego zainteresowania metodami e-learningowymi, wyselekcjonowano 50 osób, które były w stanie ocenić wszystkie elementy szkoleń e-learningowych, poczynając od zagadnień behawioralnych, poprzez przyjazność dla użytkownika, na kosztach kończąc. Wybrani menadżerowie MSP wspólnie z ekspertami Fundacji oceniali 5 pakietów szkoleń dla MSP w czterech regionach Włoch. Okazało się, że dostępne pakiety szkoleń są bardzo drogie, zbyt wyspecjalizowane, jak na potrzeby MSP, trudne w stosowaniu. Osoby opracowujące dostępne programy, jak również prowadzący szkolenia nie potrafią dostosować programów do specyfiki małych firm.¹⁷⁹

Ponadto, przeprowadzone badania pokazały, że problem słabego wykorzystania instrumentów e-learningowych nie jest związany wyłącznie z kosztami i jakością softwaru. Bardzo ważny jest dobór trenerów „on-line” i ich znajomości problemów małych firm. Tylko odpowiednie połączenie technologii i osób prowadzących szkolenia może zwiększyć zainteresowanie małych firm tą formą kształcenia. Uwzględniając przedstawione wyniki, Fondirigenti zdecydowało się promować zakładanie „Uczących społeczności”, w ramach których osoby prowadzące szkolenia i przedstawiciele MSP mogą spotykać się, dyskutować i rekomendować, najlepsze dla nich rozwiązania w zakresie e-learningu. Obsługa

¹⁷⁸ Informacje uzyskane podczas wizyty studyjnej.

¹⁷⁹ G. Perrone, Developing Lifelong Education in the SME's. A Work in progress program in Italy. <http://128.118.178.162/eps/lab/papers/0503/0503003.pdf>, s. 5.

„Uczących społeczności” wymaga odpowiednio przygotowanych instruktorów, dlatego opracowano także specjalną platformę, która pomaga kształcić opiekunów poszczególnych grup.¹⁸⁰

Rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania doświadczeń Fondirigenti w warunkach polskich

W warunkach polskich szczególnie przydatne są doświadczenia Fondirigenti w zakresie działań umożliwiających menadżerom powrót na rynek pracy. Utrata pracy dla tej grupy zawodowej, zwłaszcza dla menadżerów średniego szczebla, w wieku 50+ jest często powiązana z koniecznością zaakceptowania zatrudnienia poniżej kwalifikacji lub nawet z wypadnięciem z rynku pracy. Tymczasem, jak pokazują włoskie doświadczenia, osoby, które utraciły stanowiska menadżerskie, mogą powrócić na rynek pracy, dzięki systemowi określania luk kompetencyjnych, pozwalającym zaplanować pogłębione szkolenia, jak również dzięki szkoleniom umożliwiającym osiągnięcie zakładanego poziomu wiedzy. Bardzo pomocny w zatrudnianiu menadżerów jest również wypracowany benchmark dla poziomu kompetencji w trzech skalach, advanced, expert, basic, który z jednej strony umożliwia pracodawcom znalezienie osoby o odpowiednich kompetencjach, certyfikując równocześnie stopień posiadanych kompetencji. Z drugiej strony, w sposób obiektywny ułatwia on kandydatom do pracy określenie, jak powinni poszerzyć swoją wiedzę i umiejętności, aby osiągnąć pożądany poziom kompetencji. W warunkach polskich z pewnością warto opracować podobny system badania kompetencji i porównywania ich z wyznaczonym benchmarkiem.

W powrocie menadżerów 50+ na rynek pracy pomocna jest także baza danych, ułatwiająca pracodawcom znalezienie odpowiedniego pracownika w danym regionie i o odpowiednich kwalifikacjach i specjalności. Osoby poszukujące pracy mogą korzystać z pomocy w opracowaniu CV, co zapewnia ich standaryzację i umieszczenie wszystkich niezbędnych informacji potrzebnych pracodawcom. Sposób funkcjonowania bazy zapewnia aktualność zgłoszonych ofert, jak również ochronę danych osobowych kandydatów do pracy.

Przydatne są także doświadczenia Fondirigenti w zakresie e-learningu. Korzystanie z narzędzi internetowych powinno być poprzedzone analizą preferencji małych i średnich firm. Ponadto konieczna jest łatwość obsługi, niskie koszty oraz zapewnienie kontaktu z instruktorem, który uzupełni prezentacje dostępne on-line i ułatwi wyjaśnienie wątpliwości, które mogą się pojawić przy korzystaniu z platformy e-learningowej. Bardzo ważna jest faza testowania, przy zapewnieniu udziału w teście osób, które mają doświadczenie w korzystaniu z narzędzi internetowych.

¹⁸⁰ Tamże, s.5.

5.4. Czy w kosmosie wiek odgrywa rolę? Nowa polityka zatrudnienia dla pracowników 55+ w przedsiębiorstwie Jena-Optronik, Niemcy

Autor: Przemysław Kulawczuk
Współpraca: Andrzej Poszewiecki

Opis przedsiębiorstwa Jena-Optronik¹⁸¹

Jednym z krajów, które znacząco wyróżniają się pod względem aktywności zawodowej osób w wieku 50+ są Niemcy. Podczas, gdy w Polsce wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej 55-64 lata wynosi 36,9% (choć jeszcze w 2007 r. było to niespełna 30%), to w Niemczech wartość tego współczynnika wynosi 59,9% (średnia unijna 47,4%)¹⁸².

Wiele niemieckich koncernów ma świadomość nowych demograficznych wymogów rynku, które wynikają ze starzenia się społeczeństwa niemieckiego oraz procesów migracyjnych. Fakt ten znajduje odzwierciedlenie w wynikach konkursu organizowanego przez AARP (*American Association of Retired Persons*) na najlepszych pracodawców dla osób w wieku powyżej 50 lat. W kategorii międzynarodowej wśród 15 laureatów, najwięcej jest przedsiębiorstw z Niemiec (5). Trzy firmy, które zostały laureatami reprezentują kapitał angielski, dwie – singapurski, a po jednym przedsiębiorstwie pochodzi z Japonii, Austrii, Australii, Malezji oraz Holandii. Niemieccy laureaci to zarówno firmy bardzo duże, jak np. BMW oraz przedsiębiorstwa małe – w tym m.in. opisana w niniejszym rozdziale Jena-Optronik.

Przedsiębiorstwo Jena-Optronik GmbH ma swoją siedzibę w Jenie w Niemczech. Miasto to stanowi siedzibę przedsiębiorstw działających przede wszystkim w przemyśle optycznym i precyzyjnym, a ich najbardziej znanym reprezentantem jest założona w 1846 r. Carl Zeiss, firma produkująca: obiektywy fotograficzne, soczewki, szkła kontaktowe, lunety, a także środki do czyszczenia optyki oraz mikrosilniki spalinowe JENA (głównie samozapłonowe) dla modelarzy. Carl Zeiss współpracuje m.in. z Sony, dla którego projektuje i produkuje obiektywy Alfa. Odbiorcami rozwiązań wytwarzanych w Jenie są również tak znane przedsiębiorstwa jak Canon i Nikon.

Jena-Optronik GmbH jest przedsiębiorstwem, które pracuje dla równie wymagających klientów jak Carl Zeiss, choć jej marka nie jest powszechnie rozpoznawalna. Jena-Optronik dostarcza instrumenty optoelektroniczne oraz

¹⁸¹ Niniejsze studium przypadku zostało opracowane we współpracy z Panią Sabine Oppitz, dyrektorką personalną w Jena-Optronik, której autor składa serdeczne podziękowania za udzielone wypowiedzi i pomoc.

¹⁸² <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

podsystemy do zastosowań w lotach kosmicznych. Spółka specjalizuje się w obszarze czujników kontroli pozycji do satelitów i w instrumentach optycznych do obserwacji Ziemi. Oferuje instrumenty wykorzystywane w przestrzeni kosmicznej, m.in. skanery przestrzeni, radiometry wysokiej rozdzielczości oraz produkty do badania kosmosu, takie jak kamery stereo wysokiej rozdzielczości oraz monitory Glast Burst. Oferta produktów do badania kosmosu obejmuje także oprogramowanie i rozwiązania do przetwarzania danych, takie jak EPIDEMIO (program przekazujący dane dla epidemiologów), czy ENVI-LAND (aplikacja służąca do rozwijania nowatorskich i unikalnych sposobów tworzenia produktów do analizy powierzchni ziemi).

Jena-Optronik GmbH jest także znane z systemów obserwacji ziemi. Ważnym produktem spółki jest system obrazowania multispektralnego MKF-6, który był tworzony przez VEB Carl Zeiss JENA przez ponad 30 lat. Skaner Jena Spaceborne charakteryzują wysokiej klasy trzy lustra oraz cyfrowy rejestrator. Elementy obrazu CCD skanują kolejne linie na powierzchni Ziemi. Wyniki obrazowania można wykorzystywać do przeprowadzania analiz w rolnictwie i leśnictwie oraz do badania jakości wody i gleb. Systemy te stosuje się również do wyznaczania okresów zbiorów, w badaniach środowiskowych oraz prognozach meteorologicznych.

Założona w 1991 roku firma Jena-Optronik GmbH bazuje na doświadczeniach z lat 70. XX w. i z działalności firmy Carl Zeiss. Jena-Optronik zyskała doskonałą międzynarodową renomę dzięki tworzeniu i produkcji instrumentów i systemów optoelektronicznych, czujników GNC (naprowadzających, nawigacyjnych i sterujących), oprogramowania do satelitów oraz analiz obrazowania dla przemysłu kosmicznego i ochrony. Spółka uczestniczy także w programach realizowanych m.in. przez amerykańskiego Boeinga (Wideband Global Satcom oraz Spaceway). Działalność Jena-Optronik GmbH opiera się na pracy 145 wysoce wykwalifikowanych pracowników i umiejętności tworzenia przez nich specjalistycznych projektów technicznych oraz wszechstronnych rozwiązań produkcyjnych, zgodnych z najwyższymi standardami. O jakości pracy wykonywanej przez Jena-Optronik może świadczyć fakt, że w 2006 roku spółka uzyskała od Boeinga 100% punktów w ocenie wyników w kategorii jakości i dostaw. Spółka kontynuuje dobrą tradycję łącząc badania teoretyczne i stosowane w celu dostarczania tanich, skutecznych i wydajnych energetycznie optycznych skanerów przestrzeni kosmicznej. Firma jest pionierem w obszarze kamer multispektralnych do aplikacji kosmicznych. Poza Boeingiem odbiorcą rozwiązań proponowanych przez Jena Optronik jest również *European Aeronautic Defence and Space Company (EADS)*, produkująca m.in. samoloty Airbus.

Pracownicy

Przedsiębiorstwo zatrudnia 145 osób, z których 42% ma ponad 50 lat. Z racji branży, w której działa przedsiębiorstwo zdecydowana większość pracowników (75%) posiada wykształcenie wyższe inżynierskie. Jednak można również podkreślić, że w przypadku nawet działu B+R jest grupa pracowników, którzy posiadają średnie wykształcenie i mimo to stanowią ważną część zespołu badawczego.

Struktura przedsiębiorstwa jest płaska. W jej skład wchodzi zarząd (3-osobowy), dział personalny (3-osobowy z dyrektorem ds. HR na czele), dział marketingu i sprzedaży (5-osobowy), dział B+R oraz dział techniczny (który przygotowuje m.in. prototypy nowych rozwiązań). Dodatkowo pracę wspierają dział księgowości oraz administracyjny.

W Jena-Optronik działa również rada zakładowa (*Betriebsrat*), składająca się z 5 osób. Reprezentuje ona interesy pracowników - ma prawo do udziału w podejmowaniu decyzji w sprawach socjalnych, personalnych i gospodarczych. Zawiera również z pracodawcą porozumienia zakładowe regulujące interesy obu stron.

Zarządzanie personelem

Świadomość znaczenia jakości najważniejszego z zasobów firmy – pracowników - dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa pojawiła się stosunkowo niedawno. Przez większą część swojego działania Jena-Optronik nie miała wyspecjalizowanego działu personalnego. Jednak właśnie kwestia rosnącego średniego wieku pracowników i coraz większych dostrzeganych przez zarząd problemów dotyczących dalszego działania przedsiębiorstwa przyczyniła się do stworzenia prawdziwego działu personalnego zajmującego się nie tylko ewidencjonowaniem przebiegu pracy i rekrutacją, ale także kreowaniem polityki personalnej przedsiębiorstwa.

Zadaniem tego działu stało się m.in. wprowadzenie zmian, które miały na celu przede wszystkim poprawę warunków pracy osób w wieku 50+ oraz zapewnienie transferu wiedzy i doświadczenia do nowych pracowników, tak aby zagwarantować przedsiębiorstwu stabilność i warunki do dalszego rozwoju.

Dział personalny odpowiada m.in. za planowanie zatrudnienia – analizuje sytuację w poszczególnych działach i w zależności, np. od planowanych odejść (związanych z przejściem na emeryturę), podejmuje decyzje dotyczące pozyskania nowych pracowników lub też przekwalifikowania osób dotychczas pracujących w Jena-Optronik.

W przypadku, gdy nie jest możliwe przekwalifikowanie osoby już pracującej w organizacji, odbywa się zewnętrzna rekrutacja. Dział personalny w porozumieniu z kierownikiem danego działu określa kwalifikacje dotyczące danego stanowiska i rozpoczyna poszukiwanie pracownika.

Innym istotnym zadaniem działu personalnego jest zarządzanie systemem motywacyjnym oraz realizacja ocen pracowniczych. Oceny odbywają się raz do roku i mają znaczący wpływ na premie otrzymywane przez osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Oceny zostały również włączone do systemu „55+”, który ukierunkowany jest na aktywne zarządzanie wiekiem w organizacji.

Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa

Jak już wspomniano ponad 40% pracowników stanowią osoby w wieku powyżej 50 lat. W dużej mierze wynika to z faktu bardzo dużej stabilności zatrudnienia. Obecni pracownicy zaczęli pracę w Jena-Optronik (lub w Carl Zeiss) 20 lat temu jako osoby po studiach i obecnie nadal związani są z tym samym pracodawcą. Tak duża stabilność z jednej strony świadczy o tym, że postrzegają swoją firmę jako bardzo dobrego pracodawcę, a z drugiej - niesie ryzyko dla przedsiębiorstwa polegające na braku dopływu „świeżej” krwi oraz niebezpieczeństwo zaprzestania działalności firmy w momencie odejścia na emeryturę jej kluczowych pracowników).

Udział doświadczonych pracowników jest stały i podobny w każdym z wyżej wspomnianych działów i wynosi ok. 40-50%, poza Zarządem, gdzie osoby z doświadczeniem zdecydowanie przeważają. Taka sytuacja z jednej strony stanowi o sile przedsiębiorstwa (znaczące doświadczenie), ale z drugiej jest dość ryzykowna, gdyż może spowodować upadek firmy, w momencie, gdy osoby o dużym doświadczeniu z niej odejdą. W wypadku omawianej firmy, istotnym problemem dotyczącym działania przedsiębiorstwa jest także jego branża. Technologie kosmiczne i lotnicze są branżami niszowymi i trudno znaleźć nowych pracowników, którzy mają duże doświadczenie w tych obszarach. Stąd też tak ważne jest przekazywanie doświadczenia w ramach organizacji i stworzenie efektywnego systemu transferu wiedzy. Również to zagadnienie leżało u podstaw wdrożenia rozwiązań ukierunkowanych na pracowników 50+.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Wdrożenie rozwiązań z obszaru zarządzania wiekiem zostało zrealizowane przy wsparciu zewnętrznej firmy doradczej. Zarząd Jena-Optronik stwierdził, że nie mając doświadczenia w zarządzaniu grupą 50+, należy podjąć współpracę z kimś, kto ma doświadczenie i może opierać się o wcześniej zrealizowane projekty. Wybór padł na Thüringer Wirtschaft e. V., która od wielu

lat zajmuje się tematyką związaną z zarządzaniem wiekiem. Jej głównym zadaniem jest wspieranie przepływu wiedzy pomiędzy starszym a młodszym pokoleniem, tak aby nie doprowadzić do utraty doświadczeń i know-how zgromadzonych w organizacji. Poprzez mądre planowanie stanowisk i przebiegu pracy, firma stara się również utrzymać pracowników w dobrej kondycji zdrowotnej, aż do osiągnięcia wieku emerytalnego. Realizacja działań dotyczących zarządzania wiekiem rozpoczęła się od szkoleń. W celu systematyzacji wszystkich zagadnień każdy z pracowników działu personalnego oraz wszyscy członkowie rady zakładowej uczestniczyli w szkoleniu zorganizowanym przez Thüringer Wirtschaft e. V, przygotowującym do objęcia stanowiska doradcy demograficznego. Chodziło o to, aby w proces zostali zaangażowani wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, którym członkowie rady zakładowej przekazywali podczas szkoleń informacje.

W szkoleniach mogli wziąć również udział wszyscy pracownicy z grupy 55+. W dwudniowych nieobowiązkowych warsztatach uczestniczyło prawie dwie-trzecie pracowników w wieku 55+. Omówiono kilka tematów istotnych dla starszych pracowników, w tym zwiększoną świadomość zmian następujących w życiu, wzmacnianie pewności siebie wśród osób starszych, wspieranie międzypokoleniowego transferu wiedzy oraz tworzenie warunków pracy przyjaznych dla osób starszych.

Ostatecznie wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa byli twórcami programu, który przyjął nazwę „55+” i duża część zaproponowanych w nim rozwiązań pochodziła od pracowników. Głównym celem szkoleń oraz współpracy z zewnętrzną firmą ekspercką było wypracowanie strategicznej koncepcji dotyczącej kwestii zarządzania wiekiem. Aby to zrealizować konieczne było poznanie różnych możliwych do zastosowania rozwiązań.

W efekcie końcowym do projektu „55+” weszły m.in.:

- szkolenia dopasowane w szczególności do osób starszych, na przykład w celu wprowadzenia nowego oprogramowania lub pogłębienia i rozszerzenia znajomości języka angielskiego oraz rozwijania umiejętności zarządzania czasem; na realizację programu „55+” przewidziano specjalny budżet szkoleniowy.
- działania ukierunkowane na integrację starszych i młodszych pracowników w międzypokoleniowych warsztatach wspierających wzajemną wymianę wiedzy i doświadczeń oraz wzajemne zrozumienie dla różnych sytuacji życiowych.

W oparciu o m.in. prowadzone wywiady z pracownikami stwierdzono, że dużą rolę odgrywają kwestie zdrowotne. Dlatego też opracowano zakładowy program wspierania zdrowia, na który złożyły się:

- systematyczna analiza fizycznych i psychicznych czynników obciążających zdrowie,
- ergonomiczne planowanie miejsca pracy (na przykład biurka z możliwością przestawiania wysokości),
- kwartalne spotkania z prezesem, radą zakładową i lekarzem zakładowym w celu wspierania programu zdrowia w zakładzie
- oferta systematycznych profilaktycznych badań lekarskich w przedsiębiorstwie (spółka pokrywa m.in. koszty regularnych badań wzroku dla pracowników; badania przeprowadza się w siedzibie spółki, dzięki czemu pracownicy nie muszą korzystać z zewnętrznej służby zdrowia),
- systematycznie realizowany zakładowy dzień zdrowia z zaproszeniem członków rodzin pracowników i byłych pracowników,
- oferta seminariów związanych z tematyką zdrowia, np. seminarium o zdrowym odżywianiu,
- program rehabilitacji zawodowej dla pracowników niezdolnych do pracy przez dłuższy czas.

Jak widać, Jena-Optronik skupia się na działaniach prewencyjnych, chroniących wszystkich pracowników, niezależnie od wieku. Raz na dwa lata spółka przeprowadza na poszczególnych stanowiskach analizę czynników stresu fizycznego i psychicznego. Natomiast raz na kwartał przeprowadzane są rozmowy mające na celu określenie strategii prewencyjnej i planów jej wdrażania. Dodatkowo w przedsiębiorstwie odbywają się systematyczne szkolenia z zakresu odżywiania (pt. „Małe kroki przynoszące duże efekty”).

Działania w zakresie zapewnienia różnorodności pracowników w firmie

Jena-Optronik stara się tworzyć mieszane zespoły, które charakteryzują się zrównoważoną strukturą wieku. Prowadzi to do wzajemnej wymiany wiedzy między starszymi a młodszymi pracownikami.

Na początku 2011 roku spółka uruchomiła nowy projekt, pt. „Budowanie Zespołów”, którego celem jest rozwijanie ducha współpracy między młodszymi a starszymi pracownikami. Program ma na celu promowanie pozytywnej atmosfery w pracy oraz tym samym zwiększanie wydajności przedsiębiorstwa.

Ponadto wprowadzono nowy system informacyjny, który przekazuje pracownikom wiadomości na tematy związane ze spółką. Informacje wyświetla się na monitorach w korytarzach w budynkach spółki.

Nowi pracownicy mogą korzystać z programów partnerskich. Zadaniem mentorów jest odpowiadanie na pytania dotyczące spółki, kultury korporacyjnej oraz relacji zawodowych. Dzięki temu nowi pracownicy szybko integrują się i zaczynają utożsamiać z firmą.

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia

Nienormowany czas pracy umożliwia pracownikom planowanie życia zawodowego i prywatnego według własnych potrzeb. Obok elastycznego czasu pracy każdy pracownik posiada harmonogram czasu pracy pozwalający na dalsze jego dostosowanie.

Elastyczny czas pracy jest dostępny dla wszystkich pracowników i ma zapewnić odpowiednią równowagę między życiem prywatnym a pracą. Umożliwia on pracownikom rozpoczynanie dnia pracy w godzinach 6:30-9:00 stosownie do osobistych planów. Dzień roboczy kończy się odpowiednio od 15:00 do 17:00. Każdy pracownik otrzymuje także konto elastycznego czasu obejmujące 30-60 (lub więcej) godzin. Takie konto oferuje pracownikom maksymalną elastyczność w przypadku zachorowań dzieci lub krewnych oraz długotrwałych problemów zdrowotnych.

Nadgodziny można wykorzystywać do skracania czasu pracy w inne dni lub uzyskiwania dni wolnych od pracy. Dzięki temu pracownicy mogą korzystać z dodatkowych dni wolnych bez wykorzystywania urlopu wypoczynkowego.

Starsi pracownicy mogą skrać swój czas pracy wraz ze zbliżaniem się do wieku emerytalnego, co pozwala im przystosować się stopniowo do końca kariery zawodowej.

Byłym pracownikom, którzy odeszli na emeryturę, umożliwia się dalsze wykonywanie pracy dla przedsiębiorstwa w oparciu o wynagrodzenie w formie honorarium (na podstawie umowy cywilnej, co pozwala na zachowanie kontaktu pracownika z branżą i wykorzystanie jego doświadczenia).

Kształcenie ustawiczne

Jena-Optronik poprawiło zdolność do pracy wszystkich swoich pracowników dzięki programowi „55+”.

Oceny pracowników przeprowadza się raz w roku w celu omówienia indywidualnych ścieżek kariery oraz skupiania się na osiągnięciach pracowników w całym roku. Pracownik może przekazywać swoje sugestie dotyczące rodzaju szkoleń, które byłyby użyteczne w jego dalszej karierze. Jeśli pracownik stwierdza, że wiek utrudnia mu odpowiednie wykonywanie obowiązków zawodowych, spółka będzie próbowała stworzyć takie warunki, które będą odpowiadały obu stronom.

Spółka oferuje również szkolenia tworzone specjalnie dla starszych pracowników (wspomniane wcześniej), które uwzględniają specjalne style uczenia się starszych pracowników.

Systemy mentoringu i coaching

Jena-Optronik uznaje, że solidarność międzypokoleniowa w miejscu pracy jest kluczem do sukcesu, dlatego kategorycznie zakazuje wszelkich form dyskryminacji wiekowej. Spółka pracuje nad tworzeniem środowiska charakteryzującego się szacunkiem, w którym stworzono otwarte linie komunikacji.

Spółka bazuje na wielopokoleniowych zespołach, które tworzą podstawę jakości i innowacyjności. W celu promowania relacji międzypokoleniowych Jena-Optronik uruchomiła we współpracy z Uniwersytetem Nauk Stosowanych w Jenie kurs zatytułowany „Magister Inżynierii Elektroniki Kosmicznej”. Starsi pracownicy spółki dają wykłady w trakcie kursu w oparciu o swoje doświadczenia zawodowe. Tym samym spółka również stara się przygotować następców, którzy zastąpią osoby przechodzące na emeryturę. Jeszcze innym działaniem, które ułatwia transfer doświadczenia jest stworzenie przykładowej kawiarenki, w której pracownicy mogą w nieformalnej atmosferze dzielić się swoimi doświadczeniami.

Wprowadzono również rozwiązania polegające na wspólnych warsztatach i spotkaniach młodych i starszych pracowników (tematyczna wymiana doświadczeń, wykłady, itp.).

Rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania dostępnych doświadczeń w innych firmach

Przykład Jena-Optronik może stanowić bardzo dobry wzorzec dla polskich przedsiębiorstw działających w branżach technologicznych, w których dużą rolę odgrywa doświadczenie. Nie trudno sobie wyobrazić, że część polskich firm już stoi lub w niedalekiej przyszłości może stanąć przed problemami, które kilka lat temu dotknęły zarząd Jena-Optronik. W Polsce opisana powyżej sytuacja może wynikać z nazwijmy to „dziury pokoleniowej”, która jest charakterystyczna dla kształcenia inżynierskiego w Polsce. Stąd też polskie firmy mogą uwzględnić w swej działalności poniższe uwagi:

-
1. Punktem wyjścia jest uczciwe traktowanie pracowników, które ma na celu budowę pozytywnej atmosfery w pracy. Tylko w takiej sytuacji można wprowadzać zmiany. Gdy zarząd firmy nie zdecyduje się na przejrzystą komunikację, może to prowadzić do nawarstwienia się problemów (np. na bazie działania mechanizmu projekcji).
 2. Nie jest możliwe rozwiązanie problemów grupy 50+ (lub też problemów przedsiębiorstwa zatrudniającego takich pracowników) za pomocą jednorazowej akcji, czy też jednej zmiany. Aby działania dały wymierny efekt konieczne jest stworzenie całościowego programu, skupiającego się na kwestii zatrudnienia osób z grupy 50+.
 3. Niezwykle duże znaczenie odgrywa kwestia elastycznego czasu pracy. W przypadku opisywanego przedsiębiorstwa sposób jego działania nie rodził żadnych przeciwwskazań do uelastycznienia czasu pracy. Aby wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa czuli się traktowani sprawiedliwie, zmiany dotyczące czasu pracy wprowadzono nie tylko dla grupy 55+, ale dla wszystkich osób pracujących w Jena-Optronik.
 4. W przypadku zatrudniania pracowników z grupy 50+ konieczna jest realizacja programów szkoleniowych, ukierunkowanych na potrzeby tej grupy. Tempo zmian technologicznych powoduje, że nawet osoby mające dużą wiedzę techniczną, nie zawsze są w stanie sprostać zmianom związanym z rozwojem technologii. Ważnym elementem dotyczącym szkoleń jest również włączenie pracowników w ustalanie tematyki i zakresu szkoleń.
 5. Aby umożliwić z jednej strony dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, a z drugiej aby zapobiec marginalizacji pracowników (młodszych lub starszych) należy podjąć aktywne działania ukierunkowane na tworzenie i funkcjonowanie zespołów składających się z pracowników w różnym wieku.
 6. Należy także poznać problemy i oczekiwania pracowników. Takie podejście (czyli uwzględnienie oczekiwań pracowników i konsultacje z nimi) pozwala zredukować stres związany ze zmianami. Indywidualne i grupowe rozmowy pozwolą na redukcję psychicznych czynników obciążających i tym samym umożliwią skuteczne wdrożenie wspólnie wypracowanych rozwiązań (w przypadku Jena-Optronik ważnym czynnikiem, który ułatwił wdrożenie wypracowanych rozwiązań była duża spójność wiekowa pracowników i kierownictwa i tym samym wspólne zrozumienie dla kwestii związanych z wiekiem).

Bibliografia

1. Wywiad z Oppitz S., dyrektor personalną w Jena-Optronik.
2. <http://www.aarpinternational.org>
3. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
4. <http://www.jena-optronik.de>

5.5. Szwedzki idealizm praktyczny?¹⁸³ Polityka zatrudnienia pracowników 50+ w rodzinie przedsiębiorstw Volvo¹⁸⁴, Szwecja

Autor: Przemysław Kulawczuk

Opis przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo Volvo zostało założone w 1915 roku jako oddział szwedzkiej korporacji SKF. Początek niezależnej działalności przedsiębiorstwa to rok 1927, kiedy w fabryce Hisingen w pobliżu Göteborga został wyprodukowany pierwszy z samochodów Volvo OV4.¹⁸⁵ Założycielami przedsiębiorstwa było dwóch Szwedów: Assar Gablielson, kierownik sprzedaży korporacji SKF (producenta łożysk kulkowych, istnieje do dziś) oraz inżynier Gustaw Larson. Nazwa Volvo nawiązuje do łacińskiego słowa *volvere*, oznaczającego „toczyć się”. Przedsiębiorstwo Volvo AB zostało zarejestrowane 10 sierpnia 1926 roku i przez rok prowadziło prace przygotowawcze do rozpoczęcia produkcji samochodów osobowych. Według wizji obu założycieli fabryka miała produkować samochody dostosowane do szwedzkich warunków: nierównych dróg i niskich temperatur, co wymagało zachowania szczególnej troski o jakość.

Początkowo fabryka Volvo produkowała samochody osobowe, ale z czasem poszerzała swoją produkcję o samochody ciężarowe, autobusy, tabor szynowy, pojazdy specjalne a nawet części lotnicze. W okresie drugiej wojny światowej Volvo zmieniło profil produkcji na wojskowy.

Oferta Volvo, dużego, szwedzkiego producenta prowadzącego działalność w kraju o małej liczbie ludności, od początku musiała być eksportowana, głównie do innych krajów europejskich. Oferta ta nigdy nie przekroczyła produkcji mało lub średnio seryjnej i Volvo nigdy nie stało się wielkim światowym koncernem w zakresie produkcji samochodów osobowych. Pomimo relatywnie dobrej jakości, produkty Volvo przed wojną niczym szczególnym się nie wyróżniały i w poważnym stopniu firma zawdzięczała swój rozwój zamó-

¹⁸³ **Idealizm**, stanowisko filozoficzne głoszące tezę o pierwotności czynnika duchowego (myśli, idei, świadomości) wobec materialnej rzeczywistości.

¹⁸⁴ Przedstawione studium przypadku prezentuje działania dwóch przedsiębiorstw działających pod marką Volvo, niezależnie od ich obecnej struktury właścicielskiej. Obejmują one Volvo Group podlegającą zarejestrowanej w Szwecji spółce Volvo AB oraz Volvo Cars podległej chińskiej spółce Geely. Oba przedsiębiorstwa reprezentują zblizoną kulturę organizacyjną wypracowaną przez dziesięciolecia w ramach rodziny przedsiębiorstw działających pod marką Volvo i akceptujących spuściznę i wartości wypracowane w ramach tej rodziny.

¹⁸⁵ http://www.samochody.mojeauto.pl/volvo/historia_koncernu/

wieniom krajowym. W 1943 roku, w oczekiwaniu na koniec wojny, przedsiębiorstwo zaczęło opracowywać pierwszy model samochodu osobowego do masowej produkcji. W efekcie wdrożono nowy model Volvo PV444, który okazał się przebojem rynkowym. W 1953 roku był on najczęściej sprzedawanym samochodem w Szwecji. Udane doświadczenia z produkcją samochodu popularnego zachęciły Volvo do wejścia w segment produkcji pojazdów luksusowych. W efekcie powstał samochód PV 831, który zawierał dodatkowe wyposażenie takie jak: radio, zapalniczki czy welurową tapicerkę. Volvo próbowało także rozwijać produkcję samochodów sportowych, w tym celu wyprodukowano samochód P1900, jednak segment ten dalej się nie rozwinął. W 1957 na rynek wprowadzono nowy model Volvo 120 Amazon. Był to pierwszy samochód, w którym zastosowano trzypunktowe pasy bezpieczeństwa. Samochód spełniał bardzo podwyższone standardy bezpieczeństwa i przeszedł serię crash-testów. W 1964 roku Volvo otworzyło nowy zakład Torslanda pod Göteborgiem. Dzięki tej inwestycji roczna produkcja wzrosła aż do 200 tysięcy samochodów.

Pomimo faktu, że Volvo było postrzegane jako stabilny producent luksusowych samochodów osobowych to przechodziło znaczące zmiany strukturalne. Oddzielono zarządzanie kapitałem od zarządzania poszczególnymi, wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami, co spowodowało, że AB Volvo (spółka holdingowa z akcjonariatem) wyodrębniła z czasem samodzielne spółki zajmujące się produkcją: samochodów ciężarowych, autobusów, pojazdów specjalnych, silników i części do samolotów oraz obsługę finansową. Przedsiębiorstwo przez cały czas notowało stały wzrost zatrudnienia (o tym w kolejnym punkcie), rozwój zakresu działalności i wreszcie z czasem zaczęło stawać się międzynarodową korporacją.

Jednym z pierwszych działań Volvo w zakresie rozwijania kooperacji międzynarodowej było przejęcie belgijskich zakładów DAF, specjalizujących się w produkcji samochodów ciężarowych i ubocznie osobowych. Segment produkcji samochodów osobowych nie był silną stroną koncernu DAF, natomiast przejęcie tych zakładów przez Volvo, znacząco zwiększyło jego możliwości produkcyjne. Według Volvo przejęcie DAF-a i jego zakładów w Holandii i Belgii pozwoliło na rozwijanie tańszej niż w Szwecji produkcji niektórych modeli popularnych samochodów kompaktowych, takich jak Volvo 66, zastąpione później przez Volvo 340 i 440.

Z czasem zarząd holdingu AB Volvo zaczął zdawać sobie sprawę, że osiągnięcie przez Volvo (w ówczesnym kształcie) na świecie silnej pozycji na rynku samochodów osobowych może być trudne, dlatego też w 1999 roku zgromadzenie akcjonariuszy AB Volvo podjęło decyzję o sprzedaży firmy Volvocars amerykańskiemu koncernowi Ford za równowartość 6,5 mld euro. W roku 2010 Ford sprzedał Volvocars chińskiemu koncernowi motoryzacyj-

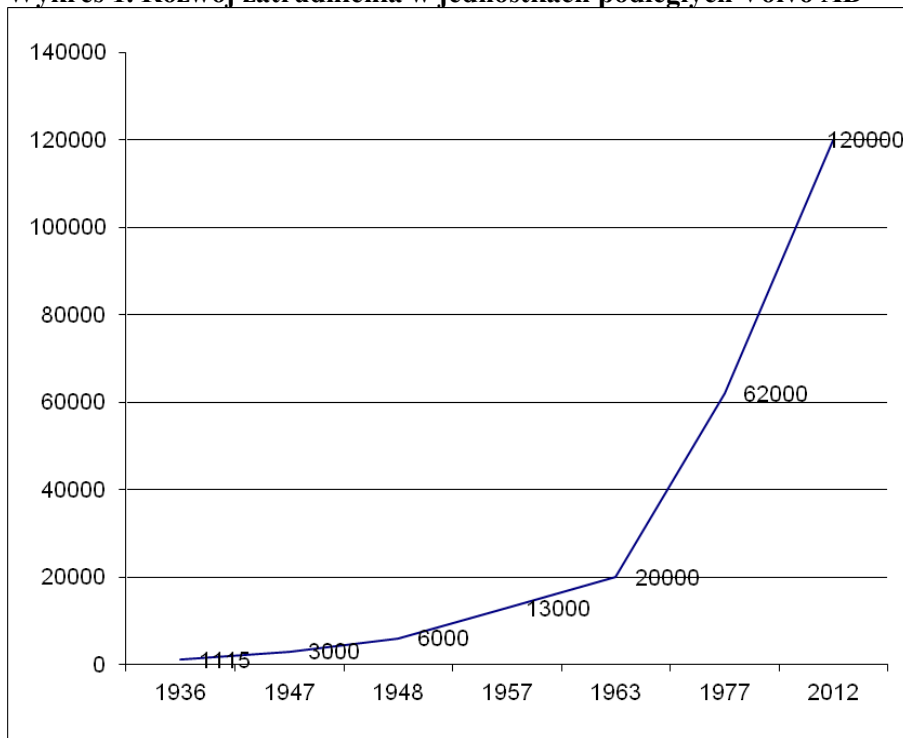
nemu Geely za 1,8 mld dolarów. Volvocars, zarówno pod zarządkiem nowego właściciela z USA jak i z Chin zachowywało swoją specyficzną kulturę organizacyjną i kultywowało dotychczasowe rozwiązania. Zamiast segmentu samochodów osobowych Volvo AB zaczęło koncentrować się na rynku samochodów ciężarowych i w perspektywie kilkunastu lat w całości przejęło francuskie przedsiębiorstwo Renault Trucks i Nissan Trucks. W efekcie Volvo stało się jednym z najważniejszych graczy na rynku samochodów ciężarowych na świecie z udziałem w rynku przekraczającym w 2010 roku 10% sprzedaży i 15% w pracy przewozowej wykonywanej przy pomocy samochodów wyprodukowanych przez Volvo Group.

Pracownicy przedsiębiorstw Volvo

Historia rozwoju zatrudnienia w Volvo pokazuje przemianę tej korporacji z małej regionalnej wytwórni sprzętu komunikacyjnego do międzynarodowego koncernu operującego na wszystkich kontynentach. Volvo na początku było fabryką zaspokajającą potrzeby rynku szwedzkiego, z czasem poszerzyło swoją działalność na nowe dziedziny i zaczęło otwierać fabryki poza Szwecją. O ile na przykład BMW, pomimo faktu, iż podobnie jak Volvo, jest producentem międzynarodowym, bardzo ściśle zachowało swój niemiecki charakter, o tyle Volvo z czasem zaczęło stawać się przedsiębiorstwem globalnym, ztracając coraz bardziej specyficzne cechy szwedzkiej kultury przemysłowej.

W roku 1936 Volvo było dojrzałą wytwórnią sprzętu komunikacyjnego (charakteryzującą się produkcją małoseryjną) i zatrudniało ponad tysiąc pracowników. Okres wojenny sprzyjał rozwojowi produkcji obronnej i do 1947 roku Volvo potroiło swoje zatrudnienie, osiągając ponad 3000 pracowników. Bardzo dynamiczny rozwój nastąpił na przełomie lat 1947 i 1948, kiedy poszerzono moce produkcyjne w fabryce samochodów osobowych pod Göteborgiem, co gwałtownie zwiększyło zapotrzebowanie na nowych pracowników. Kolejne lata to duże sukcesy w rozwijaniu szerokiej gamy produktów komunikacyjnych i stały wzrost zatrudnienia. W ciągu 9 lat koncern osiągnął poziom zatrudnienia ponad 13 tysięcy pracowników. Do połowy lat 60-tych XX w. koncern rozwijał się głównie w Szwecji, ale już w latach 70-tych zaczęła się gwałtowna ekspansja Volvo w Europie i w USA. W efekcie jako globalna korporacja w 1997 roku Volvo zatrudniało już ponad 62 tysiące pracowników. W kolejnych dwóch dziesięcioleciach Volvo poszerzyło swoją działalność na Amerykę Południową i Afrykę. Obecnie działa na wszystkich zamieszkałych kontynentach, będąc jednym z największych producentów samochodów ciężarowych. Przedstawiony poniżej wykres pokazuje rozwój zatrudnienia w jednostkach podległych Volvo AB w powiązaniu z przełomowymi momentami w rozwoju przedsiębiorstwa.

Wykres 1. Rozwój zatrudnienia w jednostkach podległych Volvo AB



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Volvo Group.

W roku 2013 zdecydowana większość pracowników Volvo pracowała za granicą. Kobiety stanowiły tylko 16% pracowników Volvo Group. Struktura wiekowa jest dostępna dla tej części firm działających pod marką Volvo.

Przedsiębiorstwo wytwarzające samochody osobowe Volvo Cars Company (VCC) zostało wydzielone z Volvo AB i zmieniło strukturę własnościową (zostało sprzedane Fordowi). Przedsiębiorstwo to jednak w pełni zachowało wypracowaną wcześniej kulturę organizacyjną i można stwierdzić, iż należy do rodziny przedsiębiorstw działających pod szwedzką marką Volvo, wyznających wspólną kulturę organizacyjną.

W ramach VCC, główny zakład produkcyjny pod Göteborgiem, Torslanda (VCT) produkuje ponad 38% całej produkcji samochodów osobowych VCC. Warto bliżej przyjrzeć się organizacji pracy tego zakładu. VCT został podzielony na trzy obszary produkcyjne: wytwórnia konstrukcji (nadwozi), malarnia oraz dział montażu. Obszar produkcyjny obejmuje również jednostkę usługową, Pojazdy Specjalne i Usługi (SVS) oraz działy wspierające odpo-

wiedzialne za jakość, logistykę, gospodarkę zasobami, zarządzanie personelem, sprawy techniczne, bezpieczeństwo pracy i informacje.

W roku 2006 VCT zatrudniało około 5.520 pracowników¹⁸⁶, z czego 74% stanowili mężczyźni i 26% kobiety. Przeciętny wiek pracownika produkcyjnego wynosił 38 lat. Wiek pracowników w zakładzie w Torslandzie przedstawiał się następująco:

- 17,5% pracowników miało ponad 50 lat;
- 19,3% pracowników miało 40–49 lat;
- 32,9% pracowników miało 30–39 lat;
- 30,3% pracowników miało 29 lat lub mniej.

Ponieważ w zamierzeniach VCT było zatrudnianie pracowników z różnych grup wiekowych, to zakład wypracował przejrzystą politykę zatrudniania, która stwarza możliwości w zakresie elastycznego czasu pracy, ergonomicznego dostosowania stanowisk pracy do potrzeb pracowników, ochrony zdrowia pracowników oraz rozwoju umiejętności zawodowych. Przedsiębiorstwo posiada specjalną politykę w zakresie mentoringu nad starszymi pracownikami, którym trudno jest podołać ciężkiej pracy na produkcji. Kultura organizacyjna zakładu w Torslandzie jest zdominowana przez koncyliacyjną współpracę pomiędzy związkami zawodowymi a kierownictwem zakładu, zwłaszcza w zakresie warunków pracy.

Znaczenie pracowników starszych dla rozwoju przedsiębiorstwa

Volvo przez dziesięciolecia było przedsiębiorstwem inżyniersko-przemysłowym. Oznaczało to, że przywiązywano w nim bardzo dużą wagę do projektowania wyrobów i ich produkcji. W tego typu przedsiębiorstwach z reguły szanuje się wiek i zdobyte doświadczenie, ponieważ rozwój techniczny wymaga gromadzenia know-how i umiejętności reagowanie w trudnych sytuacjach oraz szybkiego i właściwego podejmowania decyzji. Jednak rozwój firmy bardzo szybko skierował ją ku zagranicy. Wynikało to z przekonania, że wewnętrzny rynek szwedzki jest za mały, aby rozwinąć opłacalną, globalną produkcję samochodów. Rozwój międzynarodowy wymagał jednak coraz większej wydajności i coraz bardziej konkurencyjnych cen. Wszystkie te czynniki nie zmusiły jednak Szwedów do ujednolicenia charakteru produkcji i do początku lat 90-tych w Szwecji produkowano mniej wydajnie, według nordyckiego modelu pracy, a w przedsiębiorstwach Volvo zlokalizowanych za granicą podstawowymi wartościami były wydajność i niskie koszty. W ramach nordyckiego (skandynawskiego) modelu pracy bardzo dużą wagę przywiązywano do humanizacji pracy a urzeczywistnieniem tych idei były dwa zakłady

¹⁸⁶ Eurofund.eu

przemysłowe w Kalmarze i Udevalli, w których produkcję zorganizowano w modelu gniazdowym, zapewniającym pełne możliwości humanizacji pracy. Zakłady te przetrwały tylko odpowiednio 3 i 4 lata, ponieważ w stosunku do częściowo zautomatyzowanej produkcji taśmowej były skrajnie nieefektywne. Humanizacja pracy jako koncepcja biznesowa upadła w roku 1993. Aby nie zbankrutować konieczne też było radykalne podniesienie wydajności pracy. Z reguły ratunku dla wzrostu wydajności szuka się w zwolnieniu najmniej efektywnych pracowników, np. starszych, jednak w przypadku Volvo tak się nie stało. Właściwy dla społeczeństwa szwedzkiego szacunek dla starszych, wpłynął na stworzenie w nowych warunkach po upadku humanizacji produkcji specjalnego rozwiązania, uwzględniającego potrzeby osób starszych. Niewątpliwie wynikało to ze specyficznego poczucia wspólnoty i szwedzkiego idealizmu. Jak pokaże dalsza część analizy ten idealizm okazał się bardzo efektywny.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w rodzinie przedsiębiorstw Volvo

Przedsiębiorstwa rodziny Volvo, chociaż należące do różnych właścicieli stosują nowoczesne formy zarządzania kapitałem ludzkim. Szwedzka szkoła ekonomii jest znana na całym świecie i szwedzkie przedsiębiorstwa w pełni wykorzystują jej dorobek naukowy i praktyczny.

Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje w Volvo Group całą grupę firm. Praca w tym zakresie została podzielona na pięć obszarów tematycznych:

- zarządzanie talentami,
- rozwój kompetencji,
- wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe,
- relacje pracownicze – włączając w to bezpieczeństwo pracy, dbałość o zdrowie pracowników i relacje pracownicze,
- rozwój organizacji i zmiany organizacyjne,
- biuro biznesowe – tworzenie globalnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi i jej wdrażanie.

Rozwijanie umiejętności pracowników jest jednym z paradygmatów wielonarodowego przedsiębiorstwa. Wśród głównych strategii zarządzania zasobami ludzkimi wymienia się takie strategie jak: zarządzanie ludźmi, uczenie się i rozwój kompetencji, nagradzanie, wynagradzanie, rozwój kariery. Przykładem w zakresie rozwijania kariery mogą być ścieżki kariery w zakresie: budowy przywództwa (kierownicy liniowi), zarządzania projektami (szefowie projektów) czy budowy kariery specjalisty.

Pracownicy mają możliwość rozwijania swoich umiejętności w środowisku międzynarodowym, którego cechą szczególną jest możliwość poznawania nowych doświadczeń kulturowych w zakładach przedsiębiorstwa ulokowanych na całym świecie. Przy zatrudnianiu nowych pracowników priorytetem jest zróżnicowanie. Promowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych jest kluczem do zrozumienia strategii Grupy Volvo na poszczególnych rynkach. Volvo promuje zróżnicowanie według pochodzenia etnicznego, płci, religii, kultury, wieku itp. Inwestowanie w pracowników jest jednym z priorytetów Grupy Volvo. Jednak propozycje szkoleniowe i w zakresie rozwoju zasobów ludzkich są dostosowane do warunków lokalnych, tam gdzie funkcjonują zakłady Volvo. Ponieważ większość zakładów Volvo została zbudowana w okresie ostatnich 20-30 lat problem starszych pracowników w zasadzie dotyczy tylko Szwecji. Fakty są jednak takie, że produkcja grupy jest w coraz większym stopniu przenoszona poza Szwecję i co 2-3 lata Volvo Group likwiduje kolejną fabrykę w Szwecji. Nie mniej jednak doświadczenia Volvo w zakresie polityki zarządzania wiekiem są tak duże, że przywoływane są one w bardzo licznych opracowaniach.

Inicjatywy w zakresie zarządzania wiekiem w rodzinie przedsiębiorstw Volvo

Rewolucja produkcyjna w Volvo. Inicjatywa ratunkowa

We wczesnych latach 90-tych organizacja pracy i środowisko pracy w VCT uległo znaczącym przeobrażeniom. Proces produkcyjny został częściowo zautomatyzowany, pracownicy zostali zorganizowani w systemie samo zarządzających się grup (system gniazdowy) i wymagano od nich wyższej wydajności pracy. Nowy gniazdowy system pracy wymagał także znacznie większych umiejętności związanych z przechodzeniem od jednej czynności do drugiej i likwidował monotonię pracy poprzez wprowadzenie jej zmienności. W systemie tym utrzymywanie równego tempa produkcji wymagało od pracowników znacznie więcej wiedzy i umiejętności dot. obsługi różnych urządzeń. Jednak tempo wykonywania zadań spadało. Co prawda system ten był idealny do godzenia różnorodności, w tym wiekowej, ale nie wpływał na wzrost wydajności pracy. Po pewnym czasie eksperymenty z systemami gniazdowymi zostały zastąpione zautomatyzowanymi liniami produkcyjnymi, w których rola pracowników została mocno ograniczona. W zasadzie dział montażu końcowego, który przyjął formę produkcji taśmowej wymagał od pracowników bardzo dużego tempa pracy i ogromnej koncentracji na wykonywaniu niemal tych samych, co przed rewolucją technologiczną, czynności. Zamknięcie zakładów Volvo w Kalmar i Udevalli, całkowicie opartych na systemie gniazdowym, zakończyło szwedzkie eksperymenty produkcyjne. Pozostała automatyzacja i pozostali starsi ludzie, którzy musieli dopasować się

do coraz szybciej działających taśm produkcyjnych¹⁸⁷ i coraz szybciej pracować.

Zamiast zwolnić mniej przystosowanych do zmian produkcyjnych pracowników, Volvo postanowiło zmienić zakres ich zadań. W 1992 roku zarząd Volvo i dział zasobów ludzkich podjęli inicjatywę, której celem było zaopiekowanie się starszymi i długoletnimi pracownikami mającymi problemy z przystosowaniem się do nowego systemu produkcji, w którym duża część czynności została zautomatyzowana. Zamiast zmuszać ich do pracy w nowym systemie opartym na presji czasu, zaoferowano im inne zadania. Podejście to wymagało takiego przededefiniowania koncepcji organizacji zadań, aby nowe zadania i nowe zakresy wydzielonych prac również przyczyniały się do tworzenia zysku firmy. Starszym pracownikom zaoferowano pracę w jednostce usługowej, która zajmowała się zadaniami wyspecjalizowanymi i jednostkowymi, których wymagał typowy proces produkcyjny i których konieczność realizacji wynikała ze specyfiki produkcji (budowanie pojazdów specjalnych, sprzątanie, pakowanie, utrzymanie ruchu i szereg innych zadań związanych z utrzymaniem produkcji).

Trwała efektywność wydziału SVS. Starsi pracownicy przynoszą zysk

Zakład w Tronslandzie (VCT) zatrudniał różne grupy wiekowe pracowników. Polityka w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim zakładała osiągnięcie jeszcze większego zróżnicowania pracowników oraz zmierzała do poprawy ergonomii i promocji pracy zespołowej. Zawierała także program mający na celu rozwój kwalifikacji zawodowych pracowników. W latach 2006-2009 VCT wspierało finansowo zdobywanie formalnego wykształcenia przez pracowników, dofinansowując np. zakup książek. Zakład VCT subsydiował również zajęcia sportowe dla pracowników.

Sektor samochodowy w konkurencji globalnej wymaga osiągania coraz wyższej wydajności pracy. Pomimo stałej presji na zysk, VCT zaoferował starszym pracownikom możliwość przejścia do wydziału SVS, w którym zasadniczo zatrudniani są starsi pracownicy. Wydział w roku 2009 zatrudniał 370 pracowników (w relacji do 5.250 pracowników całego zakładu VCT), a lista oczekujących zawierała od 20 do 30 osób.

Formalne wymagania umożliwiające przejście do działu SVS obejmują wiek i długość stażu pracy ale to Zarząd firmy wspólnie z działem HR ostatecznie decyduje, który z pracowników powinien tam przejść. Typowym wymaganiem jest:

¹⁸⁷ *Contested Nordic Models of Work and Employment*, Ake Sandberg (preliminary version) 2013.

-
- ukończenie 50 lat i posiadanie 15 lat stażu pracy w Volvo,
 - lub 25 lat stażu pracy w Volvo bez względu na wiek.

Jeżeli ktoś nie był w stanie spełnić powyższych wymagań a chciałby zmienić pracę na lżejszą również istniała taka możliwość. Pracownik mógł zatrudnić się na terenie pozostałych jednostek VCT, ponieważ zakład zapewniał przeszkolenie starszym pracownikom przy przejściu na inne stanowisko.

Większość pracowników przechodzących do tego typu pracy uczestniczyło w przeszkoleniu specjalistycznym.

Wydział SVS zajmuje się następującymi zadaniami:

- produkcja,
- pakowanie,
- czyszczenie powierzchni produkcyjnych i wyposażenia,
- transport wewnętrzny, usługi dla pracowników, ochrona przeciwpożarowa,
- gospodarka odpadami,
- budowanie i reparacje,
- przygotowanie materiałów do produkcji.

Opis miejsc pracy wydziału SVS obejmuje:

„Pojazdy Specjalne i Usługi są jednostką zakładu Volvo Cars Torslanda. Produkcja pojazdów specjalnych obejmuje pięć działów:

1. Dział produkcji, który przebudowuje wyprodukowane seryjnie samochody do potrzeb specjalnych, na przykład samochody dyrektorskie, taksówki, samochody sportowe, samochody policyjne.
2. Dział malarski i ocynkowania, który zajmuje się reperacją powłoki lakierniczej oraz naprawianiem malarskich błędów produkcyjnych zarówno w nowych samochodach jak i używanych.
3. Dział obsługi samochodów używanych, który zajmuje się obsługą używanych samochodów, w tym należących do przedsiębiorstw wynajmu samochodów (np. Hertz). Wydział ten zajmuje się oczyszczaniem samochodów, małymi naprawami malarskimi lub polerskimi.
4. Dział napraw samochodów, który zajmuje się serwisowaniem używanych samochodów, naprawami samochodów nowych, testowaniem samochodów, w zakresie różnego rodzaju błędów produkcyjnych.
5. Dział logistyki, który dostarcza wszystkie potrzebne części na stanowiska pracy w zakładzie, a także dokonuje pakowania zespołów na potrzeby produkcji pojazdów specjalnych”¹⁸⁸.

¹⁸⁸ P. Ostyn, *Workplace Description SVS*, DG Education and Culture, 2009.

Jednostka SVS, przewidziana jako jednostka do zatrudnienia osób starszych, które bardzo długo przepracowały w Volvo, jest jednostką na wewnętrzny rozrachunku, której zadaniem jest przynoszenie zysku.

W procesie przenoszenia pracowników z prac ciężkich do wydziału SVS uczestniczyli przedstawiciele związków zawodowych. Brali oni udział w rozmowach z pracownikami, w szczególności rozpoznawali potrzeby starszych pracowników i starali się znaleźć rozwiązania (miejsca pracy w fabryce), które byłyby w stanie sprostać tym potrzebom. Ważnym zadaniem związkowców było też przekonywanie pracowników, aby sami wskazywali możliwe alternatywne zajęcia. Poniżej przedstawiono, sformułowane przez Eurofund, korzyści z organizacji specjalnych miejsc pracy dla osób starszych (Wydział SVS)¹⁸⁹:

- Większe poczucie bezpieczeństwa u wszystkich pracowników, którzy mają świadomość, że jeżeli przydarzy się im niepełnoprawność to będą mogli liczyć na pomoc zakładu i kolegów w znalezieniu pracy na terenie samego zakładu. Pracownicy wydziału SVS są również lepiej zmotywowani niż pracownicy młodszy i mają znacznie niższą stopę absencji chorobowej.
- Większe poczucie dobrej woli zakładu i jego kierownictwa, a także lepsze relacje międzyludzkie pomiędzy przedsiębiorstwem a związkami zawodowymi. Dzięki pewnej racjonalizacji organizacji produkcji można było przenieść pracowników z ciężkiej pracy fizycznej do jednostki dla pracowników starszych, zamiast ich zwalniać.

Presja ekonomiczna i działania w zakresie cięcia kosztów mogą zagrozić inicjatywie. Poza tym działalność SVS nie jest kluczowym obszarem działania Volvo Cars, działowi grozi cięcie kosztów lub przekazanie zadań w outsourcing¹⁹⁰. Jednak jak w 2013 r. podał Wall Street Journal, zarząd Volvo Cars poszukiwał oszczędności raczej w ograniczaniu wydatków na płace pracowników czasowych i nie przedłużaniu umów na czas określony niż w likwidowaniu stałych miejsc pracy¹⁹¹.

¹⁸⁹ Eurofund. eu

¹⁹⁰ Polska strona internetowa zysk50+, która podaje przykład Volvo Cars jako dobrej praktyki nie przywołuje w żadnym miejscu faktu utworzenia i funkcjonowania specjalnej jednostki SVS, która przedłuża pracę zawodową starszych pracowników.

¹⁹¹ V. Fuhrmans, Volvo Faces Considerable Cost Cuts, WJS, 10.01.2013 r.

Po roku 2010. Decyduje rynek

Po przejściu Volvo Cars przez chińską korporację Geely, w przedsiębiorstwie położono silny nacisk na wzrost wydajności pracy. Wielkość wydziału SVS została zmniejszona, część jego produkcji została z powrotem przeniesiona do podstawowych działów produkcyjnych a część produkcji poprzednio wykonywanej przez starszych pracowników została poddana outsourcingowi. Stwierdzono, że lepiej dopasowywać stanowiska pracy do wieku na podstawowych wydziałach produkcyjnych poprzez lepszą ergonomię, rotację stanowisk pracy, edukację i budowanie umiejętności niż poprzez tworzenie i rozwijanie wydzielonych wydziałów dla pracowników starszych. Prawdopodobnie jednak przyczyną spadku znaczenia wydziału SVS był spadek zapotrzebowania klientów na pojazdy specjalne (policja, firmy wynajmu samochodów itp.), które znalazły sobie tańszych dostawców i o podobnym poziomie jakości. Tak więc spadek znaczenia działu SVS nie wynikał z polityki firmy, ale ze zmian na rynku.

Pracownicze programy emerytalne Volvo Group w USA i Wielkiej Brytanii

Przedsiębiorstwa Grupy Volvo działają w Wielkiej Brytanii i USA, krajach których publiczne systemy emerytalne są bardzo skromne. Przedsiębiorstwa grupy oferują więc pracownikom korzystne programy pracowniczych ubezpieczeń emerytalnych, na poziomie przodujących przedsiębiorstw w obu krajach.

Volvo Way – filozofia korporacyjna

Grupa Volvo, obok kodeksu etycznego, zasad *corporate governance*, zasad zakupów i innych polityk zrównoważonego rozwoju firmy sformułowała filozofię, którą nazwała Volvo Way (Droga Volvo). Polityka ta została opisana w Volvo Group Sustainability Report 2012, The Volvo Way.

Volvo Way jest podstawową polityką Grupy Volvo, która określa kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Wartości i zasady Volvo Way stanowią podstawę realizacji strategii rozwoju Grupy oraz standard doskonałości w budowie zaangażowanej organizacji i zaangażowanych pracowników. Zasady te obejmują przyjęcie już na samym początku założenia, że najważniejszy jest klient („customers first”), po drugie, że strategia biznesowa jest oparta na wysokiej kulturze organizacyjnej, która jest związana z dążeniem do osiągnięcia wysokiej jakości produktów, technologii i procesów. Po trzecie, duch przedsiębiorstwa wymaga zaangażowania, otwartego dialogu, interaktywności, pracy zespołowej, różnorodności i przywództwa. Według Volvo Way różnorodność, obejmująca stwarzanie dobrych warunków zatrudnienia bez względu na

pleć, wiek, grupę etniczną czy religię stanowi podstawę działania globalnej korporacji. Według sloganu Volvo „W globalnej korporacji wszyscy jesteśmy obcokrajowcami”, wszyscy pracownicy są w Volvo równi. Ponieważ przedsiębiorstwa Grupy działają na wszystkich kontynentach, polityka w zakresie dopasowania do potrzeb starszych pracowników jest uwarunkowana sytuacją demograficzną poszczególnych krajów. W największym stopniu realizowana jest w USA, Australii i w Europie. Według filozofii Volvo Way „Zamieniamy różnice na korzyści. W zróżnicowaniu tkwi wielka siła. Przyczynia się ono do wzrostu wydajności, zdolności do współpracy i innowacji, pozwala na budowę silniejszych relacji z klientami i partnerami. Angażujemy się w aktywne tworzenie zespołów o różnych funkcjach, w których poszczególne jednostki i grupy mogą wykorzystywać w pełni swoje potencjały. Szeroko stosujemy włączanie innych i zwielokrotniamy wszystkie te silne strony, które wynikają ze zróżnicowań.”

Pracownicy oceniają jakość polityki kadrowej

Nikt lepiej nie dokona oceny jakości polityki zarządzania kapitałem ludzkim niż sami pracownicy. Są oni podmiotem i w dużym stopniu beneficjentem tej polityki. Praktyka oceniania jakości polityki kadrowej jest praktykowana w Volvo Group. Pracownicy od 1999 roku biorą udział w badaniu ankietowym, które do 2009 roku mierzyło indeks zadowolenia pracowników, a od 2011 r. dodatkowo indeks zaangażowania pracowników. Zaangażowanie pracowników mierzy się w Volvo Group jako zakres, w ramach którego pracownicy są skłonni wykonywać dodatkowe czynności (to go the extra mile) przyczyniające się do sukcesu ich samych i przedsiębiorstwa. Badania są prowadzone w ramach Volvo Group Attitude Survey (VGAS), czyli badania ankietowego mierzącego sposób odnoszenia się do Grupy Volvo przez jej głównych interesariuszy. W roku 2011 indeks zaangażowania pracowników osiągnął wartość 76%, co jest znacznie wyższe od światowej normy wynoszącej 68%. W 2011 roku indeks zaangażowania pracowników był na tym samym poziomie, co w roku poprzednim. Badania w tym zakresie zostały przeprowadzone w oparciu o międzynarodową bazę obejmującą 14 milionów pracowników z 80 krajów. W badaniu w roku 2011 uczestniczyło ponad 92% pracowników grupy. Volvo Group znalazła się w górnej ćwiartce 25% najlepszych przedsiębiorstw w tym zakresie.

Podsumowanie i rekomendacje

Przedstawione studium przypadku zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwa z rodziny Volvo wskazuje, że nawet posiadanie specyficznej kultury organizacyjnej (opartej na skandynawskim czy nordyckim modelu humanizacji pracy) przegrywa z wymogami dotyczącymi osiągania niższych kosztów w konkurencji globalnej. Skoro na rynku globalnym dostępne są w obfitości

młode i nie wyeksploatowane zasoby siły roboczej to dlaczego konkurencyjne przedsiębiorstwo ma fundować miejsca pracy słabszym czy starszym pracownikom? Lepiej zatrudniać tańszych pracowników z Europy Wschodniej, Azji czy Ameryki Łacińskiej niż szwedzkich robotników. Jednak nie każda korporacja musi dostarczać najtańsze produkty masowe. To właśnie w tej grupie występują największe problemy z utrzymaniem kosztów na najniższym poziomie i ewentualne trudności w utrzymaniu zatrudnienia słabszych pracowników, w tym starszych.

Logika nakazuje, aby w przedsiębiorstwie takim jak Volvo koncentrować się nie na produkcji masowej taniego towaru, ale na wysoce wyspecjalizowanej produkcji dostarczanej wyodrębnionym docelowo grupom zamożniejszych konsumentów. W zasadzie wysoki prestiż marki Volvo pozwala na taką alokację produkcji.

Volvo wybrało inną ścieżkę rozwoju niż BMW, ścieżkę produkcji globalnej wytwarzanej globalnie. Ponad 80% miejsc pracy w Volvo zlokalizowanych jest poza Szwecją. W tym czasie tylko 40% miejsc pracy w BMW zlokalizowanych jest poza Niemcami. Jak wydaje się Volvo musiało przyjąć strategię globalną ze względu na słabość liczebną rynku szwedzkiego (osiem razy mniejszą od niemieckiego). Dzięki czemu ostatecznie stało się marką globalną. Globalizacja marki może jednak oznaczać jej rozwodnienie (np. w przypadku autobusów czy ciężarówek). Przy kupnie autobusu czy ciężarówki ważniejsze są względy użytkowe niż prestiż marki. Tymczasem BMW koncentrowało się na produkcji samochodów osobowych o coraz większej jakości i prestiżu i wysokiej wartości dodanej. To pozwalało gromadzić środki na hojną politykę zatrudnienia wobec osób starszych (ale tylko w Niemczech). W przypadku Volvo ewidentnie widoczna jest niekonsekwencja: najpierw eksperymentowano z dyskusyjnymi modelami produkcji (np. system gniazdowy), potem przenoszono do automatycznej produkcji taśmowej i wreszcie stworzono wyodrębniony dział usługowy dla starszych pracowników (likwidując outsourcing różnych usług). Dział ten miał charakter insourcingowy, ponieważ faktycznie zabierał pracę zewnętrznym dostawcom usług. Łączny efekt tego typu zmian mógł być pozytywny dla Volvo, ale dla rynku pracy – neutralny. Ten brak konsekwencji skutkuje obecnie niepewną sytuacją firmy Volvo Cars (przejętej w 2010 roku przez chińską firmę Geely), która permanentnie notuje straty.

Zgromadzenie akcjonariuszy Volvo AB sprzedając w 1999 roku Fordowi Volvo Cars pozbyło się problemu. Z kolei zastosowane przez Forda metody naprawy doprowadziły do pograżenia Volvo (radikalny spadek jakości aut, w wyniku stosowania dużej liczby komponentów z aut Forda). W efekcie Volvo przegrywało z Mercedeselem, Audi czy BMW w większości zakresów. Stałe koszty produkcji Volvo były za wysokie w relacji do oferowanego produktu. Jak wydaje się Volvo jest na najlepszej drodze, aby przegrać konkuren-

cję na rynku chińskim, gdzie produkty głównych jego konkurentów zdecydowanie wygrywają. Jednak ogólna sytuacja Volvo Group mimo wszystko jest obiecująca. Korporacja ma szansę dalej zwiększać swój udział w rynku światowym w segmencie produkcji samochodów ciężarowych i autobusów. Volvo jest też wielkim dostawcą silników dla producentów innych marek niż Volvo.

Doświadczenia Volvo w zakresie stosowania polityki zarządzania wiekiem stanowią również pouczające doświadczenie dla polskich przedsiębiorstw. W oparciu o nie można sformułować następujące rekomendacje:

1. Bardzo interesującą koncepcją jest tworzenie miejsc pracy dla pracowników o mniejszym stopniu sprawności fizycznej w drodze in-sourcingu – odwrotności outsourcingu. Chociaż efekt dla rynku pracy jest najczęściej neutralny, rozwiązanie to pozwala na przejęcie części łatwiejszych usług z zewnątrz i danie pracy starszym pracownikom. Jest kwestią oczywistą, że funkcjonowanie jednostek opartych na in-sourcingu musi być rentowne i poddane regułom efektywności (nie może być droższe niż korzystanie z usług zewnętrznych). Krytyczna analiza wydziału SVS w Volvo Cars wskazuje, że ten typ rozwiązania mogą stosować również średnie i duże polskie przedsiębiorstwa. Tego typu działy pozwalające spokojnie dokończyć karierę zawodową starszym pracownikom mogłyby nawet być dofinansowywane z solidarnych składek pracodawcy i pracowników, aby zapewnić im minimalną rentowność.
2. Dobrym rozwiązaniem stosowanym w Volvo był system rozmów z pracownikami zgłaszającymi problemy z wykonywaniem pracy (w tym ze starszymi) oraz poszukiwanie innych możliwości pracy na wydziałach, na których pracują. Czasami dla utrzymania starszego, mniej sprawnego fizycznie pracownika, potrzeba było dokonać przesunięć na dwóch czy trzech stanowiskach pracy, ale uzyskany efekt był taki, że wszyscy mieli pracę.
3. Filozofia Volvo Way jest wzorcową filozofią pokazującą wysoką kulturę organizacyjną opartą na różnorodności zatrudnionych pracowników oraz promocji pracy zespołowej. Jest to jeden z najlepszych dokumentów w tym względzie na świecie. Polskie przedsiębiorstwa rozwijające się globalnie powinny brać z niej wzór. Rozwiązania Volvo wskazują, że firma bardzo zwraca uwagę na sytuację starszych pracowników na rynku miejscowym a mniej na obcych, wskazując konieczność dostosowania się do warunków lokalnych. To jest dość pragmatyczne podejście, które mogą naśladować polskie przedsiębiorstwa.
4. Humanizacja pracy i systemy skoncentrowanej pracy np. gniazdowej nie są złym rozwiązaniem np. w organizacji zarządzanej projektowo. Jak pokazał przykład Volvo nie da się zastąpić systemu produkcji po-

tokowej systemem gniazdowym, ponieważ jest to nieopłacalne. Jednak nie można przechodzić z jednej skrajności w drugą. Te dobre elementy systemu skandynawskiego, które zakładają budowę silnych więzi pracowniczych i tworzenie skoncentrowanych na celu zespołów, można z powodzeniem zastosować, np. przy działalności badawczo - rozwojowej, marketingu wejść na nowe rynki i innych rodzajach działalności biznesowej. W takim systemie naturalne miejsce zajmują pracownicy starsi, jako osoby przynoszące doświadczenie i zrównoważenie. Pomimo więc faktu, iż nawet Szwedzi są bardzo krytyczni wobec wyników swoich eksperymentów, nie można uważać ich za stracone. Są one dobre dla nowoczesnych organizacji projektowych.

5. Choć prowadzenie pracowniczych programów emerytalnych nie przyczynia się w sposób bezpośredni do zachowania miejsc pracy to jednak prowadzi do podkreślenia w przedsiębiorstwie wartości pracy starszych pracowników. Z reguły tego typu częściowo sponsorowane przez zakłady pracy pracownicze systemy emerytalne są domeną krajów o małej hojności publicznych systemów emerytalnych. Polska zmierza w kierunku coraz mniejszej hojności systemu i tego typu wzorce są godne naśladowania.
6. Pomysłem dość dobrym w dużych organizacjach jest prowadzenie systematycznych ocen polityki kadrowej. Istniejący w tym zakresie system w Volvo pozwala na zidentyfikowanie głównych problemów, w tym dotyczących ergonomii i bezpieczeństwa pracy i skierowanie wysiłku odpowiednich działów przedsiębiorstwa na ich rozwiązanie. Nie można nie doceniać faktu jak dobrze wpływa to na morale i zaangażowanie pracowników, którzy mają świadomość, że ich uwagi są uwzględniane. Może to też dość dobrze wpływać na motywację starszych pracowników do uwzględnienia dłuższego okresu zatrudnienia, np. pracy do górnej granicy wieku pracy.

Bibliografia

1. Fuhrmans V., Volvo Faces Considerable Cost Cuts, WSJ, 10.01.2013.
2. Johnsson C., Rabb N. *Remote management at Global Manufacturing, Volvo Trucks*.
3. Ohlsson B., *We Who Stayed at Volvo – An Ethnological Study of Senior Automobile-Industry Blue-Collar Workers' Working-Lives and Future Plans*, doctoral thesis (abstract), University of Goeteborg, 2008.
4. Ostyn P. *Workplace Description SVS*, DG Education and Culture, 2009.
5. Sandberg A. *Contested Nordic Models of Work and Employment*, (preliminary version) 2013.

Raporty i opracowania:

1. ASPA, *Activating Senior Potential in Ageing Europe, D.4.2. National report: SWEDEN*.
2. *Corporation*, master thesis, University of Goeteborg, 2007.
3. *Key milestones in Volvo's history from an environmental perspective*, Volvo AB, 2010.
4. *Report on organizational case studies*, 2010.
5. *The Volvo Way*, The Volvo Group, 2009.
6. *Volvo Group Annual Reports 2012, 20111, 2010*.

Źródła internetowe:

1. <http://eurofund.eu/>
2. <http://www.colvocars.com/>
3. <http://www.mojeauto.pl/>
4. <http://www.volvogroup.com/>

5.6. Innowacyjny program zdrowotny dla wsparcia aktywności pracowników firmy budowlanej. Doświadczenia Cianbro Corporation w zarządzaniu wiekiem¹⁹², Stany Zjednoczone

Autor: Anna Szcześniak

Opis przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo Cianbro Corporation z siedzibą główną w Pittsfield w stanie Maine zostało założone w 1949 r. przez czterech braci Cianchette - Carla, Buda, Kena i Chucka. Firma jest jednym z największych przedsiębiorstw budowlanych w Stanach Zjednoczonych, obecnie działa w czterdziestu dwóch stanach i zatrudnia 4.000 pracowników. Cianbro Corporation w 100% jest własnością pracowników.

Cianbro oferuje szeroki wachlarz usług w zakresie budownictwa począwszy od etapu koncepcji inwestycji poprzez wdrażanie jej aż do realizacji inwestycji „pod klucz”. Firma samodzielnie realizuje projekty cywilne, strukturalne, mechaniczne, elektryczne, zapewniając oprzyrządowanie i produkcję, na dwunastu różnych rynkach, na terenie Stanów Zjednoczonych. Firma ma w swoim portfolio liczne prestiżowe zlecenia zarówno ze strony instytucji i jednostek publicznych, jak i inwestorów prywatnych. Ponad 85% klientów Cianbro to powracający klienci. Świadcząc usługi w ramach różnego rodzaju umów, metod współpracy i o zróżnicowanej skali, przedsiębiorstwo zyskało doświadczenie w zarządzaniu budowami, projektowaniu budowlanym i realizowaniu kontraktów zgodnie z zasadami Engineer Procure Construct (EPC), w myśl których wykonawca jest odpowiedzialny za cały proces inwestycyjno-budowlany. Oprócz realizacji typowych budów, Cianbro również świadczy usługi generalnego wykonawcy, uczestniczy w przedsięwzięciach typu *joint venture*, ale także świadczy usługi jako kierownik budowy, podwykonawca, dostawca materiałów i produktów budowlanych oraz konsultant w obszarze usług budowlanych. Ponadto firma posiada własną bazę sprzętową obejmującą około 3,5 tys. pojazdów i jednostek specjalistycznych o wartości niemal 150 mln dolarów. Ponad 15 tys. sztuk drobnych narzędzi będących w wyposażeniu firmy podlega śledzeniu dzięki specjalistycznemu systemowi oznakowania ich. Zespół zarządzający na bieżąco nadzoruje działalność przedsiębiorstwa wyznaczając priorytety i zabezpieczając odpowiedni sprzęt, adekwatny do danej budowy. Firma jest również przygotowana do nagłych mobilizacji

¹⁹² Studium przypadku powstało głównie na podst. informacji zawartych na stronie <http://www.cianbro.com> oraz *Cianbro*, Absolute Advantage Magazine, Wellness Councils of America (WELCOA), 2006.

w sytuacjach kryzysowych. W 2006 r. przychody Cianbro ze sprzedaży przekroczyły 360 mln dolarów¹⁹³.

To przedsiębiorstwo o bardzo zróżnicowanym zakresie prowadzonej działalności ma na swoim koncie wiele sukcesów i nagród: m.in. zajęło 88. pozycję w rankingu Engineering News Records (ENR) 2011 Top 400 Contractors, a wcześniej uzyskało także nagrody w takich inicjatywach, jak Contractor of the Year Award, Build America Awards oraz Excellence in Construction Awards. Cianbro Corporation została również uznana przez Radę Odnowy Biologicznej Ameryki za najbardziej dbającą o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników spółkę w kraju.

Od 1993 r. w planowaniu strategicznym firmy uwzględnia się kwestie zdrowia pracowników. Do celów zaliczono wówczas wyeliminowanie ryzykownych dla zdrowia zachowań pracowników w pracy i w domu, poprawka jakości życia, wzrost produktywności oraz zmniejszenie kosztów opieki medycznej wynikającej z wypadków i chorób będących następstwem niewłaściwego trybu życia pracowników.

Pracownicy

Zespół Cianbro Corporation powiększał się stopniowo. W końcu 1998 r., po 50 latach działalności, liczył około 1.500 osób, a w roku 2006 już ponad 2.000¹⁹⁴. W 2013 r. w firmie pracuje około 4.000 osób w kilkunastu lokalizacjach. W firmie określono bardzo stanowisk pracy, w większości zajmowanych przez mężczyzn – pracowników fizycznych. Kobiety stanowią około 10% załogi.

Średnia wieku wynosi 41 lat, a 34% pracowników przekroczyło 50-ty rok życia. Średni staż pracy w Cianbro w tej grupie wiekowej wynosi 17 lat. Ogólnie kapitał ludzki w Cianbro Corporation starzeje się. W roku 2006 szacowano, że aż 27% pracowników przejdzie na emeryturę w ciągu 5-10 lat¹⁹⁵. Grupa pracowników powyżej 65. roku życia wzrośnie o 8% do 2025 r. W Cianbro już w latach 80-tych ubiegłego wieku dostrzeżono efekty zachowań stwarzających ryzyko dla zdrowia pracowników, szczególnie w grupie starszych osób. Prezes Cianbro Corporation – Peter Vigue uważał, że nie można mieć zdrowego przedsiębiorstwa bez zdrowej załogi. Dlatego wprowadzono inicjatywę dla poprawy bezpieczeństwa a z czasem i dla poprawy zdrowia

¹⁹³ *Cianbro*, Absolute Advantage Magazine, Wellness Councils of America (WELCOA), 2006, s. 7.

¹⁹⁴ A. McGowan, *The First 50 Year history of Cianbro. The Constructors*, CIANBRO CORPORATION, Pittsfield, Maine, 1998; *Cianbro*, Absolute Advantage Magazine, Wellness Councils of America (WELCOA), 2006.

¹⁹⁵ *Cianbro*, *op.cit.*, s. 8.

oraz kondycji pracowników i ich rodzin, które przedstawiono w dalszej części¹⁹⁶.

W 2011 r. Cianbro Corporation został uhonorowany tytułem Najlepszy Pracodawca Pracowników 50+ za program stopniowego odchodzenia na emeryturę, przedsięwzięcia prozdrowotne i stwarzanie doskonałych warunków pracy.

Zarządzanie personelem

Cianbro Corporation podkreśla, że pracownicy są najcenniejszym zasobem firmy, że ludzie, ich ciągły rozwój zawodowy i osobisty stanowią podstawę doskonałości i sukcesów przedsiębiorstwa. Przywiązując ogromną wagę do zarządzania zasobami ludzkimi i do rozwoju pracowników powołano Instytut Cianbro, którego podstawowym celem było rozwiązanie problemu braku odpowiednich kwalifikacji i umiejętności kapitału ludzkiego w branży budowlanej. Obecnie Instytut Cianbro jest rozpoznawaną w kraju jednostką realizującą innowacyjne programy rozwoju kadr. Kierownictwo Cianbro zdaje sobie sprawę, że poprzez połączenie wewnętrznych programów szkoleniowych i wysiłków rekrutacyjnych z instytucjami edukacyjnymi i innymi partnerami, może przyciągać, rozwijać i utrzymać wartościowych pracowników, również starszych wiekiem.

Rekrutacja

Unikatowe podejście do starszych wiekiem pracowników w Cianbro przejawia się m.in. w procesie rekrutacji. Firma współpracuje z agencjami pośrednictwa, które pomagają w znalezieniu dojrzałych pracowników i emerytów. Ponadto firma często zatrudnia swoich byłych pracowników, którzy przeszli na emeryturę żeby szkolili nowych pracowników. Te doświadczone osoby wspierają wdrażanie młodych pracowników w ramach programów mentoringu i coachingu¹⁹⁷.

System motywacyjny

Od początku istnienia firmy bracia Cianchette traktowali zatrudnianych pracowników zgodnie z zasadą przekazaną im przez rodziców: „Traktuj ludzi uczciwie, sprawiedliwie, z godnością i szacunkiem”. Postępując zgodnie z nią, ponad 20 lat temu założyciele i właściciele firmy podjęli decyzję o sprzedaży przedsiębiorstwa osobom, które pomagały im budować i rozwijać firmę, wie-

¹⁹⁶ <http://www.aarp.org/work/on-the-job/info-09-2011/cianbro-corporation-aarp-best-employers.html> i <http://www.cianbro.com/AboutUs/HealthWellness.aspx>

¹⁹⁷ <http://www.aarp.org/work/on-the-job/info-09-2011/cianbro-corporation-aarp-best-employers.html>

rzając, że pracownicy powinni stać się w przyszłości jej właścicielami. Powstał wówczas Profit Sharing Plan, dzięki któremu od końca 2004 r. Cianbro Corporation w całości należy do pracowników.

Będąc właścicielami, pracownicy pracują w sposób bezpieczny, produktywny, dążą do obniżania kosztów, poszukują najbardziej efektywnych sposobów organizacji pracy oraz innowacyjnych rozwiązań w budownictwie. Przyczyniając się do sukcesu każdego podejmowanego projektu, jednocześnie uczestniczą w wypracowywanych zyskach.

Pracownicy Cianbro Corporation korzystają m.in. z takich benefitów, jak:

- Konkurencyjne wynagrodzenie uwzględniające wysokie dofinansowanie ze strony firmy do pracowniczego funduszu emerytalnego 401(k) i udział w zyskach zgodnie z programem Cianbro Team Equity Plan. Pracujący w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy, w tym nowo zatrudnieni są automatycznie uprawnieni do udziału w oferowanym przez firmę planie emerytalnym 401(k). Ponadto pracownicy zatrudnieni na 20 lub więcej godzin tygodniowo kwalifikują się do skorzystania z programu opcji na akcje, udziału w zyskach lub innego podobnego planu.
- Płatne wakacje i święta.
- Ubezpieczenie zdrowotne w dużej części finansowane przez Cianbro - firma pokrywa w 100% koszt opieki medycznej pracowników pracujących w pełnym wymiarze i niepełnoetatowych. Firma zapewnia bezpłatnie dla pracowników i ich rodzin wszystkie badania laboratoryjne, badania rentgenowskie, testy diagnostyczne, wizyty profilaktyczne i wiele innych. Indywidualne plany medyczne obejmują również pokrycie wydatków na leki przepisywane na recepty, usługi stomatologiczne, zasiłki w przypadku krótko- lub długoterminowej niepełnosprawności. Pracownikom pracującym w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy oferowane są: szczepienia przeciw grypie, oceny stanu zdrowia, oceny ryzyka dla zdrowia, program rzucania palenia, programy podnoszące aktywność fizyczną i odchudzające oraz szkolenia z zakresu zarządzania stresem.
- Rozwój zawodowy, szkolenia i mentoring.
- Finansowanie czesnego (bez względu na wiek).
- Upusty na buty robocze, dopłaty do okularów korekcyjnych i aparatów słuchowych.
- Krótko-i długoterminowe urlopy bezpłatne w celu umożliwienia sprawowania opieki nad osobami zależnymi.
- Pomoc w zorganizowaniu opieki nad dziećmi i osobami starszymi w przypadku pracowników pracujących minimum 20 godzin tygodniowo.

-
- Doradztwo finansowe oferowane przez wyspecjalizowaną firmę, która może zarządzać oszczędnościami pracowników.
 - Usługi w ramach programu Adwokat Zdrowia (Health Advocate), czyli pomoc w dochodzeniu roszczeń medycznych, znalezieniu odpowiedniego lekarza, zorganizowaniu opieki nad osobami starszymi, zaaranżowaniu spotkania ze specjalistami i inne.

Ponadto pracownicy w wieku 50 lat i starsi mogą uzupełnić wpłaty na fundusz emerytalny zgodnie z planem 401(k), albo mogą inwestować w fundusze emerytalne, które automatycznie dokonują alokacji aktywów w zależności od wieku pracownika i czasu, jaki pozostał do przejścia na emeryturę.

W przypadku pracowników o długim stażu pracy, celebrytuje się rocznice m.in. podczas uroczystych spotkań, przewidziane są również nagrody.

Cianbro pozostaje w stałym kontakcie z emerytowanymi pracownikami. Są oni zapraszani na różne uroczystości i wydarzenia w firmie oraz są na bieżąco informowani o warsztatach dotyczących planowania emerytury.

System benefitów oferowanych przez Cianbro sprawia, że firma jest atrakcyjnym miejscem pracy zarówno dla młodych, jak i starszych pracowników. Jak podkreślają starsi pracownicy bardzo istotne z punktu widzenia motywacji jest także zainteresowanie firmy sprawami osobistymi pracowników. Pomoc oferowana w trudnych sytuacjach życiowych sprawia, że pracownicy czują się zobowiązani wesprzeć firmę, kiedy pomoc jest oczekiwana¹⁹⁸.

Rozwój zawodowy i inwestowanie w pracowników

Kierownictwo firmy uważa, że ciągły nacisk na doskonalenie kwalifikacji pracowników decyduje o tym, że Cianbro Corporation zatrudnia najlepszych profesjonalistów w branży. W firmie ceni się zaangażowanych pracowników, którzy chcą się ustawicznie kształcić. Jak wspomniano kształceniem i rozwojem kadr zajmuje się Instytut Cianbro. Firma stwarza idealne warunki do rozwoju pracowników poprzez inwestowanie w trzy podstawowe filary: edukacja, szkolenie i rozwój.

1. W ramach edukacji firma:

- w 100% finansuje czesne za naukę poza firmą, jeśli kierunek jest związany z prowadzoną działalnością;
- oferuje Program Stypendialny Braci Cianchette.

2. W ramach szkoleń firma oferuje:

¹⁹⁸ Zob. A. Barber, *Cianbro named to AARP's 50 Best Employers List*, <http://bangordailynews.com/2011/09/18/business/cianbro-named-to-aarp%E2%80%99s-50-best-employers-list/>, Sept. 18, 2011.

-
- możliwość przekwalifikowania się i objęcia innego stanowiska pracy;
 - szkolenie pod kątem zarządzania projektami;
 - Akademię Przywództwa;
 - szkolenia zawodowe;
 - praktyki zawodowe.
3. W ramach rozwoju przedsiębiorstwo zapewnia pracownikom:
- program mentoringowy,
 - planowanie zastępstw – bardzo ważne z powodu starzejącej się załogi,
 - coaching w rozwoju kariery,
 - bibliotekę materiałów audio, video i książek.

Większość przedstawionych możliwości jest dostępna dla pracowników pracujących minimum 20 godzin tygodniowo, bez względu na ich wiek (np. zwrot czesnego, szkolenia stacjonarne, szkolenia on-line, programy mentoringowe i uzyskiwanie uprawnień).

Firma, kładąc duży nacisk na kształcenie swoich kadr, współpracuje z wieloma placówkami edukacyjnymi oraz organizacjami zajmującymi się doskonaleniem jakości w budownictwie. Przykładowo program szkoleń zawodowych w Cianbro został zaprojektowany zgodnie z zaleceniami Krajowego Centrum Edukacji i Badań Budownictwa (National Center for Construction Education and Research), fundacji działającej na zasadach non-profit zajmującej się badaniami i doskonaleniem branży budowlanej. Program jest znany w całym kraju, ponieważ koncentruje się na kształceniu pracowników zgodnie z najwyższymi standardami bezpieczeństwa w rzemiośle i przemyśle.

Zdrowie i bezpieczeństwo

Priorytetem numer jeden w Cianbro jest bezpieczeństwo załogi – każdy pracownik powinien opuścić swoje stanowisko pracy w takim stanie, w jakim rozpoczął pracę. Firma jest uznawana za krajowego lidera w stosowaniu zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, spełniając i znacznie przewyższając wymagania dotyczące bezpieczeństwa nałożone na amerykańskie firmy przez *Occupational Safety and Health Administration*. Jednak nie udało się tego statusu osiągnąć bez współpracy ze strony załogi. Firma oferuje ponad 50 różnych kursów i szkoleń swoim pracownikom z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy¹⁹⁹.

Celem polityki bezpieczeństwa w Cianbro jest wyeliminowanie ryzykownych zachowań i osiągnięcie wskaźnika „zero wypadków”. Aby to zrealizować każdy pracownik jest angażowany w planowanie każdej czynności, nieważne jak

¹⁹⁹ Cianbro, *op.cit.*, s. 7.

małej. Polityka bezpieczeństwa jest wdrażana w ramach **Cianbro Accident Prevention Process (CAPP)** – programu zapoczątkowanego w 1997 r.

Cianbro jest pierwszą firmą budowlaną w Stanach Zjednoczonych, która w całej organizacji wdrożyła proces poprawy bezpieczeństwa pracy oparty na zachowaniu pracowników. Podejście „zero ryzykownych zachowań” i „zero urazów” wymagają wyjścia poza tradycyjne metody zarządzania bezpieczeństwem. Stosując podejście „da się zrobić” w poprawie bezpieczeństwa pracy, w firmie rozwiązano wiele problemów, które stanowiły wyzwanie i ostatecznie doprowadzono do rozwoju procedur, technik i sprzętu podnoszącego bezpieczeństwo w branży budowlanej.

W ramach programu CAPP wszyscy pracownicy są zaangażowani w identyfikowanie zarówno ryzykownych zachowań, jak i bezpiecznych. Zamiast koncentrowania się wyłącznie na tym, co pracownicy robią źle albo, co przyczyniło się do wypadków, program skupia się na zadaniach i zachowaniach, które potencjalnie podnoszą ryzyko wypadku i powodują obrażenia. Dodatkowym efektem realizowanego od lat programu poprawiającego bezpieczeństwo pracy jest stałe doskonalenie. Żaden z pracowników nie jest karany i nie otrzymuje nagany w wyniku konkretnej obserwacji, co uważa się za istotny czynnik powodzenia CAPP.

Wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenia w poprawie bezpieczeństwa pracy, Cianbro dąży również do poprawy zdrowia swoich pracowników. W związku z tym wprowadzono inicjatywy mające na celu wyeliminowanie zachowań nie sprzyjających zdrowiu członków zespołu. Cianbro jest na najlepszej drodze do zostania również „Najzdrowszym przedsiębiorstwem w Ameryce”, o czym szczegółowo traktuje p. 6.

Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa

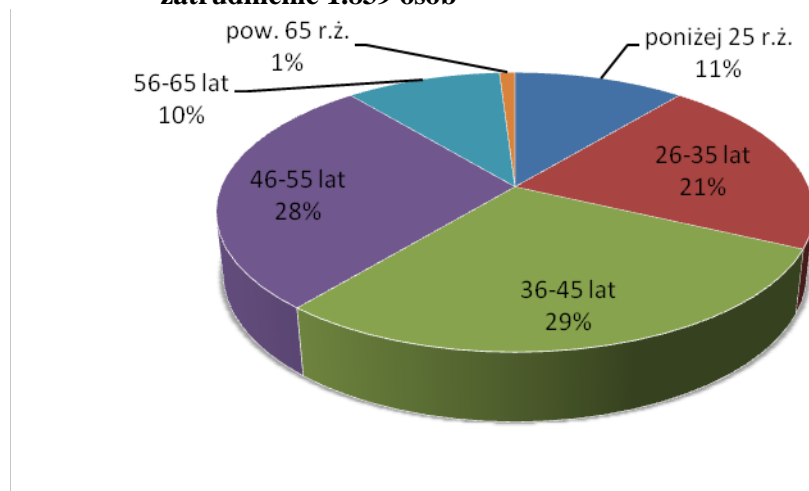
Pracownicy 50+ są obecni na wszystkich szczeblach zarządzania, co jest charakterystyczne dla firm działających od wielu lat. Dodatkowo, o czym wspomniano wcześniej, starsze osoby są na bieżąco przyjmowane do pracy, m.in. po to by kształcić młodszych. Wkład pracowników 50+ w zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa poprzez systematyczne przekazywanie wiedzy jest nieoceniony. Kierownictwo Cianbro od dawna zdaje sobie sprawę, że wiedza i doświadczenie starszych pracowników jest bardzo cenna i nie wolno łatwo pozbywać się takich aktywów. Dowodem na opisane podejście jest zatrzymywanie w przedsiębiorstwie osób, które ze względów zdrowotnych nie były w stanie kontynuować pracy na dotychczasowym stanowisku, co ilustruje przywołany w niniejszym studium przypadek Eda LePage’a (w dalszych punktach).

Działania w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Działania w zakresie zapewnienia różnorodności pracowników w firmie

Cianbro przykłada wiele starań, aby dać szanse zatrudnienia różnym osobom, czego pośrednim efektem jest różnorodność członków załogi. Na stronie internetowej przedsiębiorstwa, w części dotyczącej kariery w firmie widnieje komunikat: „Cianbro jest przedsiębiorstwem należącym do pracowników, w którym się nie pali tytoniu i stwarza równe szanse. Kobiety, mniejszości etniczne i weterani są szczególnie zachęceni do aplikowania o pracę.”²⁰⁰ Warto także wspomnieć, że firma otwarcie informuje, że dostosowuje warunki pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych. Pomijając fakt, że 90% załogi to mężczyźni, w firmie rozróżnia się siedem grup etnicznych oraz sześć grup wiekowych. Jak wspomniano wcześniej, specjalną uwagę przywiązuje się do zatrudniania starszych pracowników, aby uczestniczyli w szkoleniu młodszych. Pracownicy starsi wiekiem stanowią istotną grupę wszystkich pracowników, co również zapewnia różnorodność generacji w Cianbro. Przedstawia to wykres 1.

Wykres 1. Struktura pracowników Cianbro Corporation, czerwiec 2005, zatrudnienie 1.839 osób



Źródło: *Cianbro*, *Absolute Advantage Magazine*, *Wellness Councils of America (WELCOA)*, 2006, s. 8.

²⁰⁰ Cianbro is an employee owned tobacco-free, equal opportunity employer. Women, minorities and veterans are strongly encouraged to apply. <http://www.cianbro.com/Careers.aspx>

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia

W związku ze znacznym odsetkiem osób starszych w firmie, ale także ogólnie osób w różnej kondycji także fizycznej, Cianbro Corporation oferuje elastyczne formy zatrudnienia. Wszyscy, którzy pracują co najmniej 20 godzin tygodniowo mogą korzystać z takich opcji jak: elastyczny czas pracy, praca zadaniowa, telepraca i program **stopniowego odchodzenia na emeryturę**. Pracownicy zainteresowani udziałem w tym programie mają zapewniony zredukowany zakres obowiązków, elastyczne godziny pracy i telepracę. Pracownicy pełnoetatowi są uprawnieni do pracy w niepełnym wymiarze czasu na stałe lub czasowo, zależnie od indywidualnych preferencji. Na przykład Rita Bubar, HR Menadżer, mając 65 lat zrezygnowała z pracy na pełen etat i przeszła na pracę w systemie 2 dni w tygodniu.²⁰¹

Ponadto, jak wspomniano wcześniej, firma oferuje krótko- i długoterminowe urlopy bezpłatne w celu umożliwienia sprawowania opieki nad osobami zależnymi.

Kształcenie ustawiczne

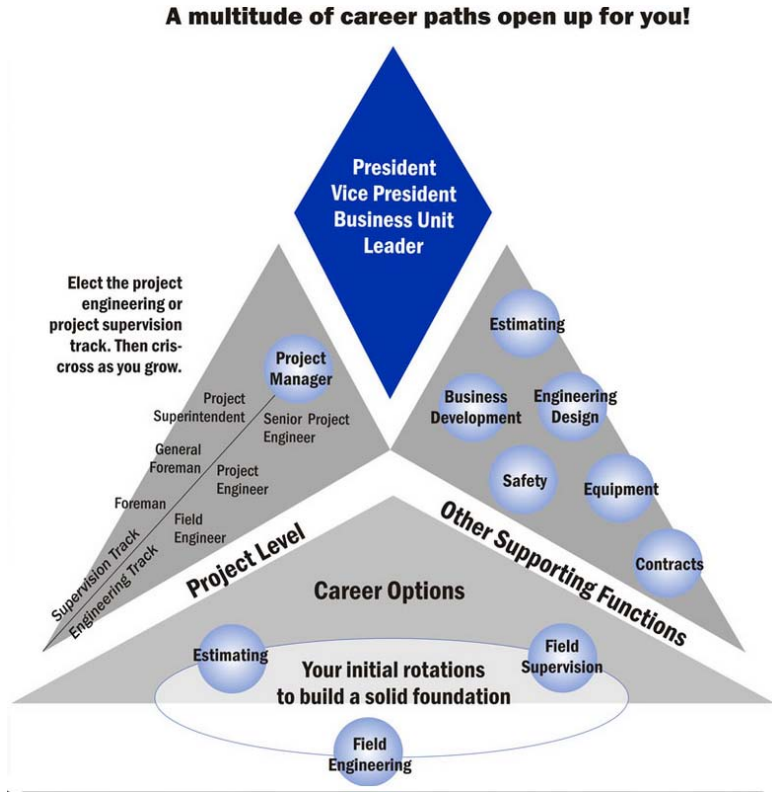
Jak szczegółowo opisano wcześniej, w Cianbro szczególnie ceni się pracowników, którzy aktywnie podnoszą swoje kwalifikacje podczas wielu kursów i szkoleń oferowanych przez firmę. Wszyscy pracownicy pracujący minimum 20 godzin tygodniowo korzystają z możliwości szkolenia i rozwoju zawodowego opisanych w p. 3. Dostępne szkolenia dotyczą zarówno aspektów zawodowych, bezpieczeństwa i higieny pracy, ale także umiejętności miękkich jak na przykład zarządzanie stresem.

Ścieżki kariery

W Cianbro Corporation zdefiniowano ścieżki kariery. Młodzi absolwenci rozpoczynający pracę mogą skorzystać z trzech różnych opcji w ciągu 2 pierwszych lat pracy, co stanowi podstawę do rozwoju dalszej kariery w firmie, a także poza nią. Jedynie od danej osoby zależy, którą z możliwych ścieżek podaży w przyszłości. Bez względu na to, którą z dostępnych opcji wybierze nowy pracownik, wsparciem są dla niego mentorzy i coachowie – starsi wiekiem pracownicy, którzy pomagają wdrożyć się do pracy w firmie. Wyznaczone ścieżki kariery, pokazane na rysunku 1, są dostępne dla wszystkich pracowników bez względu na wiek.

²⁰¹ Barber A. *op.cit.*

Rysunek 1. Ścieżki kariery w Cianbro Corporation



Źródło: <http://www.cianbro.com/Careers/CollegeRecruiting.aspx>

Przesunięcia między stanowiskami

Pracownicy mają możliwość zdobycia nowych doświadczeń dzięki czasowej pracy w innym departamencie, biurze czy w zespole projektowym i poprzez uczestnictwo w formalnym programie rotacji stanowisk pracy i programie mentoringowym.

W Cianbro możliwa jest również zmiana zakresu pracy w przypadku pracowników, którzy nie mogą wykonywać swoich standardowych obowiązków zawodowych z powodu fizycznych ograniczeń. Poddawani są wówczas odpowiednim szkoleniom i kierowani do pracy na innym stanowisku bez względu na wiek. Przykładem może być sytuacja 64-letniego Eda LePage'a, który rozpoczął pracę w Cianbro w 1971 r. i który około 9 lat temu ze względu na problemy ze zdrowiem myślał o zmianie pracy. Jednak firma zaproponowała mu objęcie innego stanowiska i wysłała na szkolenie. Było to wyrazem troski

o pracownika i stanowiło dla niego ogromną pomoc w trudnej sytuacji. Po 40 latach w Cianbro nadal z radością przychodzi do pracy.²⁰²

Systemy mentoringu i coaching

Doświadczeni pracownicy, którzy stają się jednocześnie nauczycielami dla młodszych, są cenionym zasobem Cianbro. Wiedzę i umiejętności starszych pracowników wykorzystuje się w programach mentoringu i coachingu, które są formalnymi elementami adaptacji zawodowej nowych pracowników, zwłaszcza absolwentów szkół.

W ramach 2-letniego programu **Management Development Program** dla młodych pracowników, istotną rolę odgrywają starsi pracownicy jako mentorzy oraz coachowie wspierający rozwój młodych. Jeśli potrzeba firma zatrudnia swoich byłych, emerytowanych już pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy, aby przekazywali swoją wiedzę i doświadczenie młodszemu pokoleniu. LePage w jednym z wywiadów zapewniał, że jeśli firma poprosi go o powrót do pracy, kiedy już przejdzie na emeryturę, chętnie wróci do pracy, ponieważ sam został potraktowany z szacunkiem w trudnej dla niego sytuacji. Dzięki takim postawom starszych pracowników korzystają młodzi. Zdaniem młodych pracowników relacja mentor – uczeń ma nieocenioną wartość. Jest to niezawodna droga integracji nowych osób z zespołem.²⁰³ Młodzi rozumieją również, że stosowany w Cianbro system przekazywania wiedzy i doświadczenia jest jedynym sposobem zachowania trwałości przedsiębiorstwa i podstawą jego przyszłych sukcesów.

Metody utrzymania aktywności pracowników 50+

Cianbro Corporation nie bez przyczyny została uznana przez Radę Odnowy Biologicznej Ameryki za najbardziej dbającą o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników spółkę w kraju. Przedsiębiorstwo już dawno temu zaczęło stosować programy prozdrowotne z myślą o utrzymaniu pracowników w dobrym zdrowiu, zwłaszcza w obliczu gwałtownego starzenia się załogi, co jest podstawą ich aktywności i zaangażowania zawodowego również w przypadku seniorów.

Obecnie realizowany w Cianbro Wellnes Program ma na celu zachęcanie, edukację i wsparcie pracowników i ich rodzin do dokonywania właściwych wyborów w codziennym życiu w zakresie zdrowia psychicznego, fizycznego i spraw finansowych. Program skupia się na czterech strategiach: tworzenie właściwego otoczenia, edukacja, zapobieganie, eliminowanie ryzykownych

²⁰² Barber A., *op.cit.*

²⁰³ *Ibidem*

dla zdrowia zachowań. Pomimo, że firma działa od ponad 60 lat, formalne inicjatywy na rzecz ochrony zdrowia pracowników zaczęto podejmować w latach osiemdziesiątych XX w.

Obliczono w Cianbro, że koszty opieki zdrowotnej załogi stanowią 11% wszystkich kosztów, jest to najwyższa pozycja w wydatkach na benefity dla pracowników i znacznie przewyższa wydatki na dofinansowanie przez firmę planów emerytalnych pracowników.²⁰⁴ Zaobserwowano również, że przy starzejącej się załodze, wydatki na opiekę zdrowotną pracowników rosną, co wzbudziło pewien niepokój o dalsze funkcjonowanie firmy i osiąganie takiego zysku, który pozwalałby finansować te ciężary. Jednocześnie zdawano sobie sprawę, że wiele firm nie będzie w stanie prowadzić dalszej działalności zapewniając jednocześnie pracownikom tak kosztowną opiekę zdrowotną, jeśli nie dojdzie do zmian. W tej sytuacji w latach 80-tych ubiegłego wieku z inicjatywy Prezesa i Dyrektora Zarządzającego Cianbro - Pete'a Vigue'a położono nacisk na bezpieczeństwo i zdrowie pracowników jako element kultury organizacyjnej, czego wyrazem było zainicjowanie Cianbro Accident Prevention Process (CAPP). To wówczas bezpieczeństwo uczyniono priorytetem numer jeden w firmie.

W 1988 r. firma zaczęła stosować testy sprawnościowe i wykrywające narkotyki w przypadku nowo przyjmowanych pracowników. Lekarz, z którym współpracowano przy przeprowadzaniu testów przygotowywał pisemne informacje o wynikach oraz zagadnieniach dotyczących zdrowia niezwiązanych z pracą. Działanie to zachęcało pracowników do większej dbałości o swoje zdrowie. Następnie pod wpływem ustawodawstwa dotyczącego zatrudniania osób niepełnosprawnych zidentyfikowano prace, które mogły wykonywać osoby z ograniczeniami fizycznymi. Z czasem zaobserwowano, że liczba wypadków przy pracy i koszty rekompensat dla pracowników wypłacane z tego tytułu zaczęły spadać, ale jednocześnie rosły koszty opieki zdrowotnej oferowanej pracownikom. Na początku lat 90-tych prezes Vigue znalazł się w klinice Cooper z powodu problemów ze zdrowiem, gdzie zalecono mu stosowanie odpowiedniej diety, ćwiczeń i prowadzenie ogólnie zdrowego trybu życia, jeśli chce zachować zdrowie. Doświadczenie to przeniósł na grunt firmy, ponieważ zyskał przeświadczenie, że zdrowi ludzie to zdrowe przedsiębiorstwo. Zmobilizował wówczas zespół HR do opracowania formalnego programu zdrowotnego (Wellness Program) nakierowanego na zapobieganie problemom zdrowotnym pracowników i ich bliskich.

Na początku program obejmował poszerzenie oferty dla pracowników w zakresie usług medycznych takich jak opieka lekarska, badania lekarskie, szczepienia ochronne, kontrola urodzeń i inne usługi profilaktyczne, a także

²⁰⁴ *Cianbro, op.cit., s. 8.*

tworzenie systemów pozwalających przenosić właściwe i pożądane zachowania z pracy do domu. Koncentrowano się na przedstawianiu pracownikom korzyści ze stosowania konkretnych zachowań i wprowadzano różne programy, na przykład program używania pasów bezpieczeństwa podczas jazdy samochodem, zakaz palenia papierosów w biurach i wszelkich pojazdach oraz wydawanie biuletynu na temat zdrowia.

W 1997 r. we współpracy z lekarzem uruchomiono sześciomiesięczny program pilotażowy. Jego uczestnicy wypełniali krótką ankietę pozwalającą ocenić zagrożenia dla ich zdrowia, pracowali nad zachowaniami, które pozwalałyby w ich przypadku ograniczyć zidentyfikowane ryzyka i w ustalonych odstępach czasu spotykali się z coachem. Wyniki pilotażu wykazały, że bezpośrednie spotkania coachingowe mogą znacznie zmniejszyć zachowania ryzykowne dla zdrowia i poprawić wskaźniki odnośnie zdrowia w całej badanej populacji, co przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Rezultaty pilotażowego programu zdrowotnego w Cianbro Corporation, który objął 77 uczestników.

	Początkowe ryzyko	Końcowe ryzyko (po 6 miesiącach)
Wysokie	8	0
Średnie	45	19
Niskie	24	47

Źródło: *Cianbro*, *Absolute Advantage Magazine*, *Wellness Councils of America (WELCOA)*, 2006, s. 9.

Pomoc zapewniona przez firmę w postaci biuletynu, punktów wellness, edukacji oraz informacji on-line na temat zdrowia była podstawą do dalszych działań. W 1998 r. program pilotażowy objął wszystkich pracowników w formie konsultacji telefonicznych, nie stosowano wówczas żadnych zachęt do udziału i praktycznie w niezmienionej formie program działał do końca 2000 r. W kolejnym roku w Cianbro wprowadzono przebudowany program opierający się na bezpośrednich spotkaniach z coachem i z zastosowaniem zachęt dla pracowników powiązanych z ofertą opieki medycznej - **Healthy LifeStyle Program (HLP)**.

Warto podkreślić, że odkąd kwestie zdrowia i bezpieczeństwa pracowników wpisano do planów strategicznych Cianbro, Prezes Zarządu – Pete Vigue zobowiązał najważniejszych w hierarchii menadżerów do wspierania wdrażania zarówno inicjatyw na rzecz poprawy bezpieczeństwa jak i zdrowia pracowników. W 2001 r. zadeklarowali oni swoje wsparcie dla wdrażanych programów prozdrowotnych oraz koncepcji eliminowania ryzykownych dla zdrowia zachowań i podążając za przykładem Prezesa Zarządu formalnie włączyli je do rocznego planu strategicznego. Jednocześnie Prezes Vigue osobi-

ście popularyzował nowe inicjatywy, m.in. poprzez włączenie do kultury organizacyjnej wartości „bezpieczeństwo” i „zdrowie” głosząc hasło: „Nie może być zdrowego przedsiębiorstwa bez zdrowych pracowników!”.

Realizując ten postulat kontynuowano program. Przykładowo plan strategiczny na 2005 r. obejmował cel ogólny: „tworzyć kulturę zdrowia dla pracowników i ich rodzin”. Sformułowano również cele szczegółowe oraz wskaźniki ich realizacji a konkretnych menadżerów uczyniono odpowiedzialnymi za ich osiągnięcie.

W 2011 r. AARP przyznał Cianbro tytuł „Najlepszego Pracodawcy dla Pracowników 50+” za Healthy Lifestyle Program,²⁰⁵ który pomaga jego uczestnikom zachować dobre zdrowie i kondycję poprzez identyfikację ryzyk oraz edukację i coaching niezbędne do prowadzenia zdrowego trybu życia.

Uczestnicy programu Healthy LifeStyle Program są poddawani ocenie ryzyk dla ich zdrowia, a następnie spotykają się z coachami, którzy mogą im udzielić wskazówek i pomóc w osiągnięciu celów zdrowotnych. Program skupia się na zapobieganiu ryzykownym zachowaniom zdrowotnym, takim jak palenie tytoniu, nieprawidłowe odżywianie i ćwiczenia, stres i depresja, a także kontroli mierzalnych wskaźników zdrowia, takich jak waga, ciśnienie krwi i poziom cholesterolu. Zestaw informacji o zagrożeniach dla zdrowia obejmuje również częstotliwość przeprowadzania mammografii, badań cytologicznych, badań prostaty, ryzyko zachorowania na choroby weneryczne, ryzyka związane z używaniem narkotyków i alkoholu. Dodatkowymi komponentami programu są aktywne dzieciństwo i odżywianie, świadome korzystanie z opieki zdrowotnej, samoopieka, edukacja profilaktyczna i inne aspekty, którymi zainteresowani są uczestnicy programu. Co istotne wywiad jest prowadzony w atmosferze wolnej od osądzania danej osoby.

Coachowie zdrowia zapewniają na bieżąco doradztwo i śledzą postępy w czasie uczestników programu z wykorzystaniem specjalnego oprogramowania (Cianbro Wellness Tracking Software).

To działanie ma doprowadzić do ogólnej poprawy zdrowia uczestników, ich jakości życia i produktywności w pracy, i tym samym do zmniejszenia potrzeby korzystania z opieki służby zdrowia i jej kosztów zarówno w krótkim, jak długim okresie.

Uczestnicząc w programie HLP pracownicy i ich współmałżonkowie oszczędzają także pieniądze uzyskując 15% dopłatę do składek na opiekę

²⁰⁵ <http://www.aarp.org/work/on-the-job/info-09-2011/cianbro-corporation-aarp-best-employers.html>

zdrowotną (oprócz 65% pokrywanych przez firmę) poprzez zbieranie tzw. kredytów (credits). Umożliwia to przeprowadzenie wstępnej oceny przez coacha, zidentyfikowanie ryzykownych zachowań w przypadku danego pracownika i zobowiązanie się do wyeliminowania ich w określonym czasie, zrealizowania ustalonych celów zdrowotnych przy wsparciu coacha podczas bezpośrednich spotkań. Rozmowy telefoniczne mogą być przeprowadzane w wyjątkowych sytuacjach. Aby zakwalifikować się do uzyskania tzw. kredytu, uczestnicy muszą spełniać trzy z czterech warunków wymienionych poniżej:

- BMI (Body Mass Index) poniżej 27,5;
- ciśnienie krwi niższe niż 140 na 90 (jeśli ciśnienie było sprawdzane w ciągu ostatniego roku i wynosiło 140/90 lub było wyższe, należy uzyskać dwa dobre odczyty ciśnienia krwi w ciągu ostatniego roku, czyli muszą być mniejsze niż 140/90, aby uznać ten wskaźnik za prawidłowy);
- ogólny cholesterol niższy niż 200 i HDL wyższy lub równy 40;
- nie palić papierosów co najmniej od 12 miesięcy.

Pomiary te muszą być aktualizowane po roku (za wyjątkiem poziomu cholesterolu, który jest mierzony co 3 lata). Nie można zdobyć kredytów bez uprzedniego przystąpienia do programu i przeprowadzenia oceny wstępnej.

Udział w programie jest dobrowolny, natomiast korzystanie z możliwości zbierania kredytów jest obwarowane obowiązkowym przystąpieniem do HLP przez współmałżonka pracownika. Pracownicy uczestniczący w programie otrzymują 15% dopłaty do składek na ubezpieczenie zdrowotne, oprócz 65%, które pokrywa firma po 6 miesiącach pracy. W 2004 r. wprowadzono również możliwość uzyskiwania przez pracowników zobowiązujących się do osiągnięcia konkretnych celów zdrowotnych w konkretnym czasie 15% zniżki w składkach na usługi medyczne (medical plan w odróżnieniu od health care).

Nowością wprowadzoną w 2005 r. jest obowiązkowe poddawanie się przez wszystkich pracowników ocenie zachowań ryzykownych dla zdrowia, co jest warunkiem korzystania z benefitów medycznych (medical benefits) oferowanych przez Cianbro i co spowodowało, że 10% pracowników więcej przystąpiło do programu HLP. Ci, którzy nie włączyli się do programu obowiązkowo raz do roku poddają się ocenie zachowań ryzykownych dla zdrowia.

Realizacja programu Healthy LifeStyle przyniosła znaczące zmiany zachowań pracowników oraz istotną redukcję kosztów opieki medycznej. W latach 2000 i 2001, zanim wdrożono program, koszty opieki zdrowotnej rosły średnio 21% rocznie na jednego pracownika. Szacowano wówczas, że jeśli nic się nie zmieni koszty opieki medycznej na jednego pracownika podwoją się w 2005 r. Po wdrożeniu programu HLP, co nastąpiło w 2001 r., w 2005 r. również odnotowano wzrost tych kosztów, ale w wysokości 9-10%

na jednego pracownika. Oszacowano, że w wyniku podjęcia interwencji w ciągu 5 lat uzyskano zwrot na jednego pracownika od 3 do 8 dolarów w związku z lepszym zdrowiem, wyższą produktywnością, rzadszą nieobecnością pracowników w pracy i rzadszą niepełnosprawnością, a także wypłaceniem im niższych zasiłków.²⁰⁶

Rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania dostępnych doświadczeń w warunkach polskich

Sukcesy Cianbro można przypisać pracownikom-właścicielom firmy, którzy z entuzjazmem zaangażowali się w działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy, a także ich prawdziwej trosce o klientów. Umiejętności i doświadczenie posiadane przez członków zespołu Cianbro obejmują pełne spektrum zagadnień w branży budowlanej. Firma dokłada wiele starań, aby stale doskonalić kwalifikacje wszystkich pracowników, bez względu na ich wiek. Zatrudnia pracowników tak długo, jak oni tego chcą, a doceniając wartość wiedzy najstarszych współpracuje także z emerytami. Rozumiejąc wagę zdrowia pracowników dla powodzenia firmy wdrożono wiele inicjatyw prozdrowotnych.

Wydaje się, że najbardziej innowacyjnym i skutecznym podejściem zastosowanym w programach realizowanych w Cianbro Corporation było stworzenie inicjatyw odpowiadających na konkretne potrzeby i dostosowanych do warunków w branży budowlanej. Podejmowane działania mające na celu zachowanie pracowników w dobrej kondycji dopasowano do realiów przyjętej strategii biznesowej i otoczenia firmy.

Wdrożenie programu Healthy LifeStyle miało ogromne przełożenie na wyniki biznesowe Cianbro Corporation. Przez wiele lat firma była uważana za lidera w bezpieczeństwie, a po wdrożeniu HLP jest uznawana również za lidera w dbaniu o zdrowie pracowników. Te aspekty wyróżniają firmę spośród konkurencji zarówno w oczach klientów, dostawców, jak i potencjalnych pracowników. Partnerzy biznesowi zwracają się do Cianbro z prośbami o pomoc w obniżeniu kosztów opieki zdrowotnej pracowników, we wdrażaniu programów prozdrowotnych czy programu rzucania palenia papierosów przez pracowników.

Podkreślając osobistą odpowiedzialność pracowników za dokonywanie wyborów dotyczących zachowań zagrażających zdrowiu, firma sprawia, że myślenie o tym nie kończy się na koniec dnia pracy. Członkowie zespołu mają duży wpływ na działalność firmy i jej kondycję. Z kolei wyniki spółki determinują udział załogi w zyskach. Dlatego poszukiwano sposobów na uświado-

²⁰⁶ *Cianbro, op.cit.*, s. 16.

mienie pracownikom-właścicielom tej zależności i spowodowanie, aby pozytywnie wpływali na działania innych. Każdego dnia mają możliwości, aby to zrobić:

- Kiedy wzajemnie uważają na siebie, praca jest wykonywana bezpiecznie.
- Gdy pracownicy są zdrowi i sprawni, są bardziej wydajni, co zapewnia terminowe realizowanie kontraktów.
- Poprzez udział w podejmowaniu decyzji we wszystkich obszarach prowadzonej działalności, załoga pracuje efektywniej.
- Aktualizując stale swoje umiejętności poprzez kształcenie ustawiczne, można poprawić jakość pracy.

Konkludując, uznano, że jeśli pracownicy chcą korzystać z faktu jednoczesnego posiadania przedsiębiorstwa na własność, muszą ponosić odpowiedzialność i działać jak właściciele. Obejmuje to również wzięcie odpowiedzialności za własne zdrowie i styl życia, aby jak najdłużej być sprawnym i móc pracować.

Z doświadczeń Cianbro Corporation wynika, że do najważniejszych czynników sukcesu we wdrażaniu inicjatyw prozdrowotnych należą: zaangażowanie najwyższego kierownictwa firmy, utrzymanie ciągłego rozwoju wdrażanych działań, tworzenie przyjaznego środowiska pracy, znaczące zachęty dla pracowników i komunikacja, komunikacja, komunikacja! Bardzo istotne były spotkania z menadżerami pozostałych szczebli i wyjaśnianie im dlaczego promocja zdrowego stylu życia jest tak ważna dla pracowników i dla firmy, jaki wpływ na firmę ma zdrowie i styl życia pracowników. Dla uzyskania pożądanego rezultatu konieczne było i jest nadal stałe zaangażowanie najwyższego kierownictwa, a nie jedynie jednorazowe wystąpienie. Z drugiej strony wymagane jest systematyczne zbieranie informacji zwrotnych od uczestników inicjatyw prozdrowotnych oraz rzetelne monitorowanie osiągnięcia założonych celów i raportowanie do Zarządu firmy.

Utrzymanie ciągłego rozwoju HLP powodowało, że pracownicy zrozumieli, że to nie jest jednorazowa akcja, która szybko odejdzie w niepamięć. Udoskonalanie programu, wyznaczanie jasnych celów, zbieranie danych, szacowanie przyszłych rezultatów i komunikowanie ich wszystkim pracownikom było niezwykle ważne. Pomimo, że program uległ znacznemu przeobrażeniu od jego pilotażu, nie zniknął, a wręcz umocnił się, jest zrozumiały dla załogi i przynosi konkretne efekty. W każdym momencie można było się zniechęcić, ale wytrwałość jest niezbędna dla sukcesu każdej inicjatywy. Jeśli określone podejście nie przynosi oczekiwanych rezultatów, należy je zmienić i ponownie spróbować – tą dewizą kierowano się w Cianbro.

Tworzenie przyjaznego środowiska pracy było niemałym wyzwaniem w Cianbro – przedsiębiorstwie budowlanym, w którym jest bardzo dużo stanowisk pracy, zdominowanym przez mężczyzn – pracowników fizycznych. Pracownicy Cianbro mogą pracować w danym miejscu pracy przez kilka miesięcy albo kilka dni, pracować od 10 do 12 godzin na zmiany, od 4 do 7 dni w tygodniu. Wielu pracowników dojeżdża do pracy od 1 do 2 godzin (w jedną stronę) albo mieszka w hotelach, z dala od rodzin. To wszystko powoduje, że trudnym zadaniem jest systematyczne wykonywanie ćwiczeń, poprawne odżywianie się i unikanie stresu. W związku z tym starano się, aby w automatach umożliwiających zakup jedzenia było ono zdrowe, prowadzono programy pomocy w rzucaniu palenia, łącznie z dostarczaniem preparatów wspomagających ten proces (nieodpłatnie lub ze znacznymi zniżkami), zachęcano do korzystania z elastycznych godzin pracy, pracy zadaniowej i treningów redukujących poziom stresu. W Cianbro uznano, że przyjazne środowisko pracy musi być połączone ze wsparciem indywidualnych wysiłków poza godzinami pracy, dopóki pracownicy więcej czasu spędzają w pracy niż w domu.

Dla zachęcenia pracowników do udziału w działaniach prozdrowotnych pomyślano o zachętach. Początkowo zaoferowano nagrody w postaci kuponów o wartości 100 dolarów za udział w programie pilotażowym, które następnie zastąpiono możliwością zdobywania punktów wymienialnych na kupony prezentowe. Punkty można było uzyskać np. za udział w biegach, zdrowych obiadach czy szkoleniach na temat zachowań prozdrowotnych. Niestety problemem okazał się fakt, że punkty zdobywały najczęściej osoby, które już prowadziły zdrowy tryb życia. Zatem zrezygnowano z tego rozwiązania i wprowadzono możliwość uzyskania dodatkowej dopłaty 15% ze strony firmy do pakietu zdrowotnego (oprócz 65% pokrywanych przez Cianbro), co okazało się skutecznym krokiem, ponieważ zmobilizowało osoby, które rzeczywiście powinny wprowadzić zmiany w swoim życiu.

Poprawną komunikację przy wdrażaniu programu zapewniono poprzez dystrybucję ulotek informacyjnych, cotygodniowych biuletynów oraz miesięcznych i kwartalnych publikacji. Z informacji zwrotnych wynikało, że pracownicy są zdezorientowani i nie wiedzą o co chodzi. Dlatego, działając w najlepszej wierze, należy starannie sprawdzić czy proponowane rozwiązania są właściwe i oczekiwane przez ich adresatów. Ponownie przygotowano informacje o programie i rozesłano je wszelkimi możliwymi kanałami do pracowników. Trenerzy zdrowia analizowali program i jego oczekiwane rezultaty wspólnie z wszystkimi uczestnikami przy wszelkich możliwych okazjach. Kierownicy zostali poproszeni o poruszanie zagadnień dotyczących zdrowia podczas wszelkich dyskusji i rozmów na temat bezpieczeństwa w miejscu pracy. W skład Komisji ds. Podniesienia Świadomości i Doskonałości w zakresie Bezpieczeństwa i Zdrowia (Safety and Health Awareness Raises Excellence – SHARE) powołano również członków zespołu odpowiedzialnego za

wdrażanie inicjatyw prozdrowotnych. Zadaniem komisji było wsparcie i wytyczanie kierunków działań związanych z bezpieczeństwem i ochroną zdrowia. Według Cianbro nie jest przesadą stwierdzenie, że właściwa komunikacja jest najważniejszym czynnikiem powodzenia programu, ponieważ jeśli załoga nie wie o nim lub nie rozumie jego celów i nie zna szczegółów, nie można liczyć na osiągnięcie pożądaných rezultatów.

Na podstawie własnych doświadczeń z kilkunastu lat we wdrażaniu programów prozdrowotnych, Cianbro rekomenduje następujące działania:

1. **Promuj program poprawnie od samego początku.** Należy zaangażować menadżerów wszystkich szczebli, wyjaśnić im czym jest wdrażany program i dlaczego trzeba go wprowadzić. Należy wykorzystywać przy tym informacje na temat stanu finansów firmy w przypadku rezygnacji z wdrożenia programu i wykazać, jaki to będzie miało wpływ na pracowników.
2. **Trzymaj kurs – nie zatrzymuj się, jeśli zacząłeś działać.** Należy podjąć zobowiązanie do działania w dłuższej perspektywie. Program będzie zmieniał się z czasem, jednak komunikaty dotyczące wagi zdrowia, jego wpływu na indywidualne osoby i biznes powinny pozostać takie same.
3. **Upewnij się, że miejsce pracy wspiera zdrowe otoczenie.** Rzeczywistość musi być spójna z głoszonymi deklaracjami. „Kultura zdrowia” musi obejmować całokształt działania firmy, wysiłki zbiorowe powinny być wspierane indywidualnymi zachowaniami poszczególnych pracowników.
4. **Oceń ubezpieczenie zdrowotne oferowane pracownikom.** Należy zadać sobie kilka pytań takich, jak: czy oferta firmy przewiduje wsparcie zachowań, do których usiłuje się zachęcić pracowników? Czy firma zapewnia bezpłatne lub bardzo tanie usługi profilaktyczne i diagnostyczne? itd.
5. **Zapewnij odpowiednie zachęty.** Większość ludzi potrzebuje niewielkiego bodźca, żeby pójść we właściwym kierunku. Upewnij się, że proponowane zachęty są odpowiednie do pozyskania odpowiednich uczestników podejmowanych działań.
6. **Przeznacz komunikat we właściwy sposób.** Poinformowanie grupy docelowej można przeprowadzić na milion sposobów, dlatego należy dokładnie określić do kogo chcemy dotrzeć i jaki sposób dotarcia jest najlepszy w przypadku danej grypy docelowej. Ważne, aby pamiętać, że nie można wysyłać zbyt długich komunikatów. Komunikację należy postrzegać jako nigdy nie kończący się proces – zasadniczy w podejmowanych wysiłkach.

Wnioski i rekomendacje Cianbro Corporation wynikające z wdrażania inicjatyw prozdrowotnych są na tyle uniwersalne, że z pewnością są godne uwzględnienia we wdrażaniu innych inicjatyw w przedsiębiorstwie, na przykład programów mentoringowych, adaptacji zawodowej czy innych elementów zarządzania wiekiem dla spożytkowania wiedzy i doświadczenia starszych pracowników zachowania ciągłości firmy. Sukces Cianbro Corporation jest rezultatem traktowania pracowników - uczciwie, sprawiedliwie, z godnością i szacunkiem.

Jeżeli chodzi o rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania doświadczeń Cianbro Corporation w warunkach polskich (poza wymienionymi wnioskami i sugestiami), wartościowe są następujące praktyki:

- Analizowanie wieku pracowników, dostrzeganie trendów oraz podejmowanie odpowiednich działań we właściwym czasie, ponieważ skuteczniejsze jest zapobieganie niż reagowanie na kryzys.
- Myślenie o pracownikach w długiej perspektywie i dbanie o ich bezpieczeństwo, kondycję fizyczną i psychiczną (na tyle, na ile jest to możliwe), aby jak najdłużej zachowali dobre zdrowie. Nawet przy ograniczonych możliwościach finansowych można zapewnić informacje na temat znaczenia zdrowego stylu życia i konsekwencji dla pracownika, jego bliskich oraz firmy, a także na temat konsekwencji braku odpowiedzialności za własne zdrowie.
- Budowanie współpracy zróżnicowanych pod względem wieku, doświadczenia i umiejętności osób od momentu przyjęcia do pracy młodych pracowników na podstawie formalnego programu adaptacji zawodowej, gdzie coaching i mentoring należą do jego kluczowych elementów.
- Rzeczywiste umożliwianie kształcenia ustawicznego pracownikom starszym wiekiem poprzez m.in. finansowanie im czesnego.
- Uwzględnianie potrzeb starszych pracowników, zapewnienie im przygotowania się do emerytury poprzez specjalne podejście pozwalające możliwie łagodnie zakończyć pracę zawodową (elastyczny czas pracy, praca zadaniowa, zmniejszenie wymiaru czasu pracy itp.).
- Zatrzymywanie w firmie starszych pracowników nawet jeśli nie są w stanie wykonywać swoich dotychczasowych obowiązków z powodu różnych ograniczeń, dzięki skierowaniu ich do innego rodzaju pracy poprzedzonym przekwalifikowaniem. Pozwala to nadal zachować w firmie wiedzę i doświadczenie tej osoby, które może przekazać młodszemu.
- Korzystanie przez firmę z wiedzy i doświadczenia pracowników nawet wówczas, kiedy zakończą pracę zawodową jest najskuteczniejszym sposobem pokazania młodszemu pracownikowi (bez względu na ich wiek), że są firmą rzeczywiście pragnie korzystać z tej wiedzy

i doświadczenia do samego końca aktywności zawodowej i nie czekała z utęsknieniem na pierwszą pojawiającą się możliwość, aby zakończyć stosunek pracy z osobą zbliżającą się do emerytury. Takie podejście firmy przyczynia się do większej produktywności pracowników przygotowujących się do zakończenia pracy zawodowej, ponieważ nie obawiają się przedwczesnego zwolnienia.

Bibliografia:

1. Barber A., *Cianbro named to AARP's 50 Best Employers List*, <http://bangordailynews.com>, Sept. 18, 2011
2. *Cianbro*, Absolute Advantage Magazine, Wellness Councils of America (WELCOA), 2006
3. McGowan A., *The First 50 Year history of Cianbro. The Constructors*, CIANBRO CORPORATION, Pittsfield, Maine, 1998

Źródła internetowe:

1. www.aarp.org
2. www.cianbro.com

5.7. Aktywna rekrutacja starszych pracowników - Fahrion Engineering GmbH & Co. KG²⁰⁷, Niemcy

Autor: Przemysław Kulawczuk
Współpraca: Andrzej Poszewiecki

Opis działalności

Spółka Fahrion Engineering GmbH & Co. KG z siedzibą w Kornwestheim niedaleko Stuttgartu działa od 1975 r. i zajmuje się tworzeniem planów i realizowaniem kompletnych projektów fabryk oraz modyfikacjami istniejących zakładów produkcyjnych klientów przemysłowych. Jest firmą działającą na skalę globalną. Jej kadra jest wysoko wykwalifikowana – większość zatrudnionych w niej inżynierów ma również dyplomy z zarządzania.

Firma często wykonuje zlecenia w sytuacji, gdy zleceniodawca:

- wprowadza nowe produkty,
- buduje nowy zakład produkcyjny,
- zmienia asortyment produktów,
- zmienia wielkość produkcji,
- kończy produkcję,
- przenosi zakład produkcyjny,
- dokonuje (lub jest przedmiotem) fuzji lub podziału.

Wśród dotychczasowych klientów spółki można wymienić firmy metalowe i przetwarzające tworzywa sztuczne z branży samochodowej, przemysłu lotniczego, mechanicznego i stoczniowego. Firma Fahrion Engineering nie ogranicza się do żadnej określonej branży przemysłu, jednak większość jej zleceń skupia się na sektorze samochodowym i budowy maszyn. Taka specjalizacja wynika z faktu, że branże te są najsilniej reprezentowane w okolicach Stuttgartu (m.in. fabryka Porsche i Mercedesa)²⁰⁸. Duże znaczenie dla działalności firmy ma również przemysł lotniczy, jest to spowodowane tym, że Fahrion Engineering realizowało duży projekt outsourcingowy dla Airbusa i nadal utrzymuje relacje z tym ważnym graczem przemysłu lotniczego i kosmicznego.

Firma realizuje projekty także z mniej dla niej typowych branż, takich jak sektor produktów konsumenckich, przemysł stoczniowy (co jest nietypowe dla regionu Stuttgartu znajdującego się 500 km od najbliższego morza) lub zlecenia czysto architektoniczne (projektowe) bez komponentu produkcyjnego.

²⁰⁷ Opracowano na podstawie Practices and Policies for the support of active aging in SMEs, Conference Proceedings oraz informacji dostępnych na stronie <http://www.fahrion-engineering.de/page/en/START.html>

²⁰⁸ Choć akurat jednym z głównych klientów jest koncern Audi.

Struktura zatrudnienia

Aby móc obsłużyć zróżnicowane branże przemysłowe, Fahrion Engineering zatrudnia kilku architektów oraz około 100 inżynierów, często o bardzo rzadkich specjalizacjach.

Prace realizowane są w zespołach projektowych składających się zwykle z lidera projektu, inżyniera projektu, specjalisty procesu i eksperta CAD. Wszechstronne i stale zmieniające się zadania wymagają wiedzy ogólnej i wytrwałości w ich realizacji, ale także dużego doświadczenia. Ścieżka kariery do stanowiska inżyniera projektu zajmuje od trzech do sześciu lat, a w przypadku menadżerów projektu okres ten wynosi od dziesięciu do dwunastu lat. Okazuje się, że niewielu młodych pracowników gotowych jest wejść na tak długą i trudną drogę w branży projektowania (restrukturyzowania) zakładów produkcyjnych. W dłuższej perspektywie tylko trzech, może czterech z dziesięciu nowych pracowników zostaje w firmie.

Oprócz długiego okresu zdobywania kwalifikacji potrzebnych do samodzielnego prowadzenia projektów, czynnikiem utrudniającym firmie utrzymanie odpowiednich kadr jest lokalizacja w stuttgarckim regionie wysokich technologii. Zagęszczenie firm przemysłu samochodowego i maszynowego, w tym ważnych i znanych spółek prowadzi z jednej strony do korzystnej sytuacji biznesowej, z drugiej jednak tworzy silną konkurencję na rynku pracy inżynierów. Duże firmy takie jak Daimler, Porsche, Audi, Bosch, ABB, Voith, Festo (żeby wymienić tylko najbardziej znane) itp. kuszą w szczególności młodszych inżynierów i techników, oferując im atrakcyjne wynagrodzenia i pakiety szkoleń. Czynniki te oraz prestiż związany z pracą dla znanego koncernu często skłaniają pracowników do zmiany miejsca pracy.

Zarządzanie personelem

Firma przez wiele lat nie miała problemów z zatrudnieniem pracowników. Osoby, które rozpoczęły pracę w przedsiębiorstwie, były z nim związane przez długi czas. Jednak wraz z rozwojem firmy i pojawieniem się wspomnianych wyżej problemów związanych z odchodzeniem nowych pracowników, a także wynikających ze wzrostu niepewności dot. funkcjonowania firmy (okresowe zmniejszenie liczby zleceń), powstała konieczność opracowania i wdrożenia polityki kadrowej oraz skupienia się na lepszej rekrutacji pracowników. W związku z nowymi wyzwaniem Fahrion Engineering GmbH & Co. KG musiała znaleźć odpowiedzi na trzy pytania:

1. Jakich zadań spodziewa się w przyszłości?
2. Jakich inżynierów potrzebuje do realizacji tych zadań?
3. Czy bardziej odpowiedni będą młodszy czy też starsi pracownicy lub może zróżnicowany pod względem wieku zespół pracowniczy?

Drastyczne zmiany zachodzące w sektorach klientów Fahrion Engineering, w szczególności u producentów samochodów, dostawców części samochodowych oraz w firmach z branży logistycznej, wynikające z globalizacji oraz skróconych cykli życia produktów spowodowały zmiany w strukturze zleceń. Przyczyniły się również do pojawienia się nowych obszarów działalności, które charakteryzują się:

- bardzo krótkimi okresami wdrażania produkcji,
- skróconym czasem planowania,
- dużą elastycznością oczekiwań zleceńodawców,
- procesami ciągłego doskonalenia.

Powyższe analizy doprowadziły do określenia wymogów kwalifikacyjnych stanowiących kryteria rekrutacji przyszłych pracowników. Stworzony profil rekrutacyjny dla menadżerów projektu obejmuje następujące elementy:

- szeroką wiedzę o procesach,
- umiejętność dotyczące realizacji i zarządzania,
- motywację, lojalność i gotowość do pracy z użyciem nowoczesnych metod i urządzeń, a zatem konieczności ciągłego szkolenia,
- gotowość do podróżowania,
- znajomość języków obcych.
- dostępność w krótkim terminie.

Głównym problemem okazała rosnąca rozbieżność między rewolucją wymagań i wymagań w świecie biznesu a znikomą ewolucją w edukacji, szkoleniach i rozwijaniu umiejętności. Oznaczało to, że sześć sformułowanych powyżej kryteriów było możliwych do spełnienia przede wszystkim przez starszych członków personelu, którzy mieli możliwość rozwinięcia koniecznych umiejętności w trakcie wcześniejszej kariery zawodowej. Młodzi pracownicy nie posiadali wszystkich pożądanych cech (np. wiedza na temat procesów, umiejętność zarządzania). Choć w przypadku pewnych umiejętności młodzi pracownicy mieli wyraźną przewagę. Na przykład uczestniczenie w interdyscyplinarnych spotkaniach z klientami i osobami trzecimi wymaga od pracownika osobistego zaangażowania obejmującego:

- umiejętności negocjacji,
- elokwencję,
- zadbany i profesjonalny wygląd.

Okazało się, że takie umiejętności i cechy mają zwykle młodzi inżynierowie. Braki wśród starszych członków personelu w tym względzie zaczęto nadrabiać poprzez szkolenia m.in. z zakresu prezentacji i negocjacji. Konieczne okazało się również przygotowanie programów szkoleniowych wyrównujących deficyty wiedzy technicznej w zakresie projektowania wspomaganego

komputerowo czy też wiedzy o prawie międzynarodowym. Deficyt ten uzupełniany jest poprzez uczestnictwo w wewnętrznych kursach, realizowanych m.in. w początkowym okresie pracy (szkolenia wstępne).

W pewnym momencie, m.in. na skutek dużej rotacji młodych pracowników, firma postawiła na zatrudnianie pracowników w średnim wieku oraz starszych. Rosnące zapotrzebowanie na starszych inżynierów i techników pracujących jako wszechstronni specjaliści odzwierciedla struktura zatrudnienia firmy. W latach 80. XX w. typowy zespół roboczy składał się z jednego lidera projektu, jednego lub dwóch inżynierów projektu i kilku specjalistów, zajmujących się na przykład projektowaniem i planowaniem, co odpowiadało organizacji o strukturze hierarchicznej piramidy o szerokiej podstawie i ostrym szczycie. Obecnie zespół roboczy tworzony jest bardziej spontanicznie i składa się z jednego członka personelu na każdym poziomie hierarchii. Widoczna jest także tendencja do tworzenia projektów jednoosobowych, w których jedna osoba zna się na wszystkim i jest w stanie stworzyć i poprowadzić projekt samodzielnie. Takie umiejętności (związane z samodzielnym tworzeniem i zarządzaniem projektem) posiadają z reguły pracownicy z dużym doświadczeniem.

Pracownicy 50+ w kadrze Fahrion Engineering

W 1999 roku w niektórych zakładach w regionie Stuttgartu trwały restrukturyzacje i dzięki temu Fahrion Engineering udało się zatrudnić zwalnianych planistów i projektantów. Wyniki osiągnięte przez tych pięćdziesięciolatków robiły tak duże wrażenie, że w pewnym momencie spółka zdecydowała się na systematyczną rekrutację starszych pracowników.

Wracając do 1999 r. trzeba opisać nieszablonowe działanie Fahrion Engineering, które dało niespodziewany efekt. Firma poszukując nowych pracowników dawała do prasy typowe ogłoszenia, w których deklarowała, że poszukuje inżynierów o określonych specjalnościach. Jednak ogłoszenia te nie przynosiły zamierzonych skutków. Zauważono, że większość bezrobotnych inżynierów mających ponad 50 lat zrezygnowała z szukania pracy na skutek spotykania się z ciągłymi odmowami i nie odpowiadała już na ogłoszenia sformułowane w klasyczny sposób. Z tego powodu w Fahrion Engineering zmieniono strategię i w regionalnych gazetach zaczęto umieszczać ogłoszenia o pracę z prowokującym nagłówkiem: „Jesteś za stary, bo masz 45 lat? Jesteś niepotrzebny, bo masz 55 lat?”

Te krótkie, prowokacyjne pytania można uznać za rewolucyjny krok w ogólnej praktyce biznesowej. Wiele firm było gotowych zapraszać kandydatów w wieku 50+ na rozmowy o pracę a część z nich była także przygotowana na ich zatrudnienie. Jednak aktywna rekrutacja tej grupy pracowników była

całkowicie nowym zjawiskiem, które zwróciło uwagę mediów publicznych w Niemczech i wywołało falę dyskusji, wywiadów i artykułów na całym świecie.

Fahrion Engineering otrzymało 527 podań o pracę. Na krótkiej liście znalazło się około 280 aplikacji od najbardziej odpowiednich kandydatów. Firma zdecydowała się zatrudnić 19 inżynierów, z których 15 miało ponad 50 lat, zamiast zatrudniać planowanych 4 pracowników. Dzięki większemu zatrudnieniu Fahrion Engineering było w stanie zaoferować swoim klientom nowe obszary biznesowe i przyjąć dodatkowe zlecenia w Afryce Południowej, USA, Meksyku, Brazylii, Chinach oraz Europie Zachodniej i Wschodniej.

Sytuacja ta rozwijała się i stabilizowała w pozytywny i zrównoważony sposób. Dlatego w 2001 roku spółka mogła zatrudnić kolejnych 7 pracowników w wieku od 40 do 55 lat. Ten rodzaj rekrutacji z dnia na dzień stał się sławny. Do dzisiaj Fahrion Engineering otrzymuje 5-10 podań o pracę tygodniowo z całego obszaru Niemiec oraz z zagranicy. Połowa kandydatów to osoby bezrobotne, druga połowa chce pracę zmienić. 25% kandydatów ma poniżej 35 lat, 25% jest w wieku 35-45 lat a 50% to osoby w wieku powyżej 50 lat.

Przedsiębiorstwa mają często skłonność do niezatrudniania starszych pracowników, ponieważ mówi się o nich, że są mało elastyczni, powolni, chorują, mają słabe wyniki oraz nie znają najnowszych osiągnięć. Jednak to młodszy personel musi stale radzić sobie z czynnikami odciągającymi ich uwagę od pracy, takimi jak rodzina, dzieci, edukacja, sport, czas wolny lub budowa własnego domu. Powoduje to, że są mniej dostępni i elastyczni niż starsi pracownicy. Ponadto u młodszych pracowników wyższa jest absencja chorobowa, ponieważ uważają, że mogą sobie pozwolić na takie nieobecności.

Dla zilustrowania powyższych stwierdzeń można przedstawić konkretny przykład. Kierownictwo spółki zamierzało dać szansę pracownikom w wieku 30-40 lat, oferując im realizację przez okres sześciu miesięcy projektu w Stanach Zjednoczonych. Po otrzymaniu trzech odmownych odpowiedzi (żona jest w ciąży, sportowiec-amator nie chce opuścić sezonu, konieczność nadzoru nad budową domu), zadanie to zostało wykonane przez 62-latkę, który miał odpowiednie kompetencje i motywację.

Z drugiej strony starsi członkowie personelu jako cel stawiają udowodnienie, że są w stanie osiągać dobre wyniki. Lotność umysłu i wydajność nigdy nie wynikają z wieku, ale raczej z indywidualnych predyspozycji i charakteru. Pracownicy, którzy otrzymali drugą szansę, są w większości zmotywowani i bardzo lojalni, dobrym tego przykładem są pracownicy z reguły ponad 50-letni dojeżdżający do pracy w Fahrion Engineering (i wracający na weekend do domu) z Niemiec Północnych i Wschodnich czy nawet z Austrii.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem

Od kilku lat na rynku pracy jest wielu starszych inżynierów. Prawie 10% osób bezrobotnych ma dyplom inżyniera a wśród nich 70% ma ponad 50 lat. Dodatkowo udział starszych pracowników będzie rósł ze względu na zmiany demograficzne. Powstaje dzięki temu duży potencjał: „odnawialnego źródła starszych pracowników”.

Starsi pracownicy być może nie są odpowiedni do pracy wymagającej dużego wysiłku fizycznego, czy też pracy na akord lub w systemie zmianowym, ale mogą być niezastąpieni w przypadku zawodów, w których wymagane są doświadczenie i wytrwałość, np. menadżera projektu, projektanta lub planisty.

Zapewnienie różnorodności

Fahrion Engineering za idealne rozwiązanie uważa zróżnicowany pod względem wieku zespół pracowniczy, ponieważ w takim połączeniu odbywa się optymalny transfer wiedzy i uzyskiwane są najlepsze wyniki projektów.

W przedsiębiorstwie udało się osiągnąć planowaną strukturę wiekową:

- 30% pracowników poniżej 35 roku życia,
- 40% zatrudnionych w wieku od 35 do 50 lat,
- 30% osób powyżej 50 roku życia.

Z takiej struktury wiekowej formuje się międzypokoleniowe zespoły robocze, w których najnowsza wiedza i nowoczesne metody spotykają się z doświadczeniem i wytrwałością i w których osiąga się najlepsze wyniki i elastyczność działania. Starsi członkowie zespołów konkurując z młodszymi wzajemnie się motywują, co prowadzi do powstrzymania typowego w wielu organizacjach końca procesu uczenia się wśród osób starszych, a skutkuje odzyskiwaniem kompetencji i wzrostem elastyczności. Obie strony mogą skorzystać z wzajemnego transferu wiedzy: osoby młodsze korzystają z wiedzy na temat wzajemnych relacji między gospodarką i prawem, a ich starsi koledzy mogą poznać tajniki najnowszych metod i technologii.

Elastyczny czas pracy i wspieranie elastyczności

Fahrion Engineering wspiera elastyczność starszych pracowników poprzez niedawno uruchomiony program „Ciało-dusza-duch”. Program obejmuje indywidualne działania opierające się na czterech filarach: fitness, wellness, edukacja i opieka. Program „Ciało-dusza-duch” (*Body-soul-spirit*) to szeroki zakres środków, od ergonomicznych mebli w miejscu pracy, działań zapobiegawczych z zakresu higieny pracy, zdrowych posiłków podczas przerwy w pracy, przez szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne aż po dyskusję na temat

rozwijania kariery i spraw prywatnych, takich jak na przykład sytuacja rodzinna. Badanie naukowe towarzyszące programowi i dotyczące jego skuteczności zostało już wstępnie rozpoczęte na Uniwersytecie w Heidelbergu.

Firmy patrzące w przyszłość i dostrzegające m.in. kwestie dotyczące zmian w populacji (wydłużenie długości życia i aktywności zawodowej) wspierają pracę i dodatkowe działania starszych pracowników, tworząc inteligentne modele pracy, których owocem jest „miękkie lądowanie” na emeryturze, tzw. „kariera seniora” (ang. *bow career*). Firmy oferują również pracownicze plany emerytalne.

Tego typu działania stanowią również element strategii Fahrion Engineering. „Kariera seniora” umożliwia stopniowe przechodzenie na emeryturę z jednoczesną zmianą wynagrodzenia w kierunku emerytury (działanie to wiąże się również z wprowadzaniem większej elastyczności czasu pracy). Takie „miękkie lądowanie” to alternatywa dla stałego zwiększania się sytuacji stresujących aż do zawału serca, czy też nagłego spadku wyzwań związanych z pracą lub ciągłym wzlotów i upadków charakteryzujące przerywane kariery.

Oczywiście „kariera seniora” charakteryzująca się dobrowolnym, stopniowym wycofaniem się i stosownym spadkiem wynagrodzenia oraz wymaga indywidualnego uzgodnienia z pracownikami, gdyż wielu z nich nadal utrzymuje swoje dzieci lub wnuki. Ze społecznego punktu widzenia trzeba jeszcze pokonać długą drogę w celu przekonania związków zawodowych i podobnych organizacji, aby możliwe było odpowiednie zmniejszanie wynagrodzeń starszych pracowników.

Kształcenie ustawiczne

Jak wcześniej wspomniano firma stworzyła własne programy szkoleniowe ukierunkowane zarówno na potrzeby pracowników młodych, jak i starszych. Programy te są systematycznie modyfikowane i wszyscy pracownicy są nimi objęci. Również w przypadku szkoleń firma współpracuje przy ich przygotowaniu i realizacji z Uniwersytetem w Heidelbergu.

W przypadku tych młodych pracowników główny nacisk kładziony jest na kwestie dotyczące wiedzy technicznej, ale również wiedzy na temat prawa międzynarodowego (koniecznej w przypadku działalności na skalę globalną). W przypadku drugiej grupy, czyli starszych pracowników nacisk kładziony jest przede wszystkim na kwestie dotyczące wystąpień publicznych, negocjacji czy też profesjonalnego wyglądu.

Podejście Fahrion Engineering z mikroekonomicznego punktu widzenia jest bardzo skuteczne. Zdolność do przyjmowania skomplikowanych zleceń

rośnie wraz z każdym nowoprzyjętym pracownikiem w wieku 50+. Starsi pracownicy mają już doświadczenie jako menadżerowie produkcji lub zakładu z innych przedsiębiorstw i bardzo szybko osiągają poziom samodzielnego zarządzania projektami w Fahrion Engineering. Zajmowanie takich stanowisk w przypadku starszych pracowników wymaga 3-letniego okresu szkoleń, jeśli zaczynają od poziomu wiedzy inżyniera projektu, w porównaniu do 12 lat, które zajmuje osiągnięcie tego samego poziomu absolwentom zaczynającym od najniższego poziomu w wewnętrznej hierarchii firmy. Taka dźwignia w zakresie rekrutacji personelu zapewnia przedsiębiorstwu ogromną przewagę konkurencyjną. Ponadto Fahrion Engineering nie jest zmuszane do uczestniczenia w trudnym rynku pracy, oferującym wysokie wynagrodzenia młodym inżynierom.

Podsumowanie

Analizując działania Fahrion Engineering można pokusić się o pewne podsumowanie dotyczące relacji pomiędzy szansami wynikającymi z zatrudniania starszych pracowników, a wielkością przedsiębiorstwa. Podczas gdy specjaliści posiadający najnowszą wiedzę z reguły znajdują zatrudnienie w dużych przedsiębiorstwach, w których stawia się na badania i rozwój w wąskiej specjalizacji, to w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora produkcyjnego istnieje większe zapotrzebowanie na pracowników uniwersalnych, takich jak starsi inżynierowie, ponieważ firmy te, nie mają wystarczających czy też niezbędnych zasobów potrzebnych do zatrudnienia dodatkowej osoby dla każdego procesu biznesowego. Dochodzimy zatem do ważnej konkluzji wynikającej z analizy działania Fahrion Engineering, że w małych i średnich przedsiębiorstwach zatrudnianie starszych pracowników, mających wszechstronną wiedzę, daje szanse osiągnięcia stabilnej pozycji i umożliwia rozwój przedsiębiorstwa.

Przykład Fahrion Engineering pokazuje, jakie szanse dla przedsiębiorstwa stwarza wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach z grupy 50+, i jak zwiększenie zatrudnienia właśnie tej grupy wiekowej może stać się elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niemiecka firma poza strategiczną decyzją dotyczącą „postawienia” na tę grupę pracowników, zaproponowała również wiele korzystnych dla nich rozwiązań, m.in. dotyczących troski o kondycję fizyczną (program „Ciało-dusza-duch”), łagodne przejście z fazy aktywności zawodowej do fazy emerytury czy też tworzenie różnorodnych zespołów w celu transferu doświadczenia i umiejętności. Wszystkie te działania przyniosły wymierne efekty w postaci poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa, jak też zwiększenia jego możliwości ekspansji.

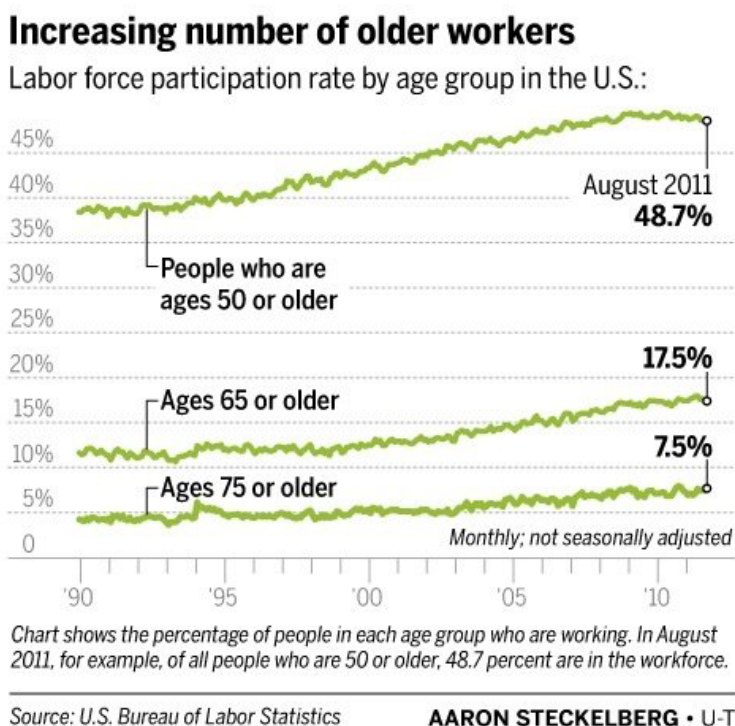
5.8. Jak doceniać doświadczenie w służbie zdrowia? Wielokierunkowe działania na rzecz pracowników 50+ w służbie zdrowia, Scripps Health, Stany Zjednoczone

Autor: Przemysław Kulawczuk
Współpraca: Andrzej Poszewiecki

Opis przedsiębiorstwa Scripps Health²⁰⁹

Jednym z krajów, gdzie udział osób z grupy wiekowej 50+ w rynku pracy mierzony stopą zatrudnienia jest znaczący, są Stany Zjednoczone Ameryki. Rosnącą w ostatnich latach aktywność tej grupy pokazuje poniższy rysunek.

Rysunek 1. Stopa aktywności zawodowej w grupach 50+, 65+ i 75+



Źródło: <http://www.utsandiego.com/news/2011/sep/06/aarp-names-scripps-top-employer-workers-50/>

Aby zobrazować rozwiązania funkcjonujące na rynku pracy w USA posłużono się przykładem wyróżniającej się w tym zakresie organizacji – Scripps Health. Scripps Health to założony w 1924 roku przez filantropa Ellena Brow-

²⁰⁹ Studium powstało na bazie informacji umieszczonych na stronie www.scripps.org

ninga Scripps system opieki zdrowotnej typu non-profit o przychodach rzędu 1,6 mld dolarów z siedzibą w San Diego. Scripps świadczy usługi medyczne na rzecz 478.000 pacjentów rocznie, dzięki pracy ponad 2.600 lekarzy i 10.500 pracowników zatrudnionych w pięciu ośrodkach szpitalnych, w ramach usług opieki domowej oraz sieci opieki ambulatoryjnej działającej w 20 klinikach, gabinetach lekarskich i przychodniach w całym regionie San Diego.

Scripps Health w 2011 r. został laureatem konkursu organizowanego przez AARP (*American Association of Retired Persons*) na najlepszych pracodawców dla osób w wieku powyżej 50 lat. Firma bierze udział w tym konkursie regularnie i od kilku lat zajmowała wysokie miejsca, by w 2011 r. okazać się jego zwycięzcą. Analizując wyniki uzyskane w ramach tej inicjatywy, można dostrzec, że 60% firm wyróżnionych w konkursie pochodzi z sektora usług zdrowotnych (są to m.in. szpitale). Ma to związek z faktem, że sektor ten wymaga od pracowników sporego doświadczenia i w interesie pracodawców leży, jak najdłuższa współpraca z wykwalifikowaną kadrą. Drugim sektorem na rynku amerykańskim, który oferuje wyróżniające się praktyki w zakresie budowy warunków pracy dla osób z grupy 50+, okazuje się sektor edukacyjny, przede wszystkim wyższe uczelnie.

Równocześnie z ogłoszeniem wyników konkursu na Najlepszych Pracodawców, AARP przyznało Scripps dodatkowo nagrodę im. Bernarda E. Nasha za innowacyjność w swoich działaniach, ukierunkowanych na starszych pracowników. Scripps otrzymał wyróżnienie za wyjątkowe szkolenia i możliwości rozwoju oferowane tej grupie pracowników.

Powyższe nagrody wpisują się w cele Scripps, deklarowane przez dyrektora zarządzającego, Chrisa Van Gorder, który w jednym z wywiadów stwierdził: „Zgodnie z naszą wizją chcemy być preferowanym usługodawcą dla naszych pacjentów, ale także pracodawcą pożądanym społecznie”²¹⁰.

Pracownicy

Scripps Health zatrudnia ponad 13.000 osób. 36% pracowników Scripps jest w wieku 50+. Średni staż pracy dla obecnego pracodawcy wśród tej grupy pracowników wynosi 14 lat. Udział pracowników w wieku 50+ jest powyżej wartości średniej w grupie menadżerów (42%), a w przypadku najwyższej kadry kierowniczej kształtuje się na poziomie 69%. Tak duży udział osób z tej grupy wiekowej jest charakterystyczny dla większości podmiotów działających w tej branży. Pracownicy zatrudnieni w Scripps mają różny poziom wykształcenia (od pracowników pomocniczych o stosunkowo niskich kwalifikacjach, po

²¹⁰ <http://www.utsandiego.com/news/2011/sep/06/aarp-names-scripps-top-employer-workers-50/>

przez służby pielęgniarskie o średnim poziomie wykształcenia, rozwijanym m.in. poprzez liczne kursy i szkolenia, aż do wysoko wykwalifikowanych lekarzy). Jednak niezależnie od poziomu kwalifikacji firma stara się zapewnić pracownikom możliwości rozwoju, które przyczyniają się nie tylko do zwiększenia zadowolenia pracowników, ale również, a może przede wszystkim do lepszych wyników finansowych organizacji.

Zarządzanie personelem

Zarządzanie personelem to pewien proces, który rozpoczyna się od rekrutacji pracowników, a kończy na ich rozstaniu z firmą (choć, jak pokazuje przykład Scripps Health i jego programu The Scripps Alumni Network, koniec pracy w przedsiębiorstwie nie musi oznaczać końca relacji z pracownikiem i może łączyć się np. z jego późniejszym powrotem do organizacji). W przypadku rekrutacji, Scripps Health korzysta m.in. z usług agencji specjalizujących się w rekrutacji starszych pracowników, starając się zatrudnić zarówno osoby w wieku emerytalnym, jak i przedemerytalnym. Ogólnie 16% spośród 1.562 nowozatrudnionych pracowników Scripps w 2010 roku miało co najmniej 50 lat. Ten wskaźnik był zdecydowanie wyższy w gronie przyjętych do pracy byłych pracowników Scripps (spośród 198 takich osób, aż 30% stanowili pracownicy w wieku powyżej 50 lat).

Firma stawiając sobie za cel zapewnienie dobrych warunków do pracy dla osób w wieku 50+, stara się poznać m.in. opinie tej grupy pracowników na temat ich pracy. Scripps prowadzi ankiety wśród swoich pracowników i wprowadza ich sugestie i propozycje w życie. Jedne z ostatnich sugerowanych przez pracowników rozwiązań to wprowadzenie specjalnych nieopodatkowanych kont ochrony zdrowia. Część aktualnych dochodów trafiająca na te konta nie jest opodatkowana i nie będzie również opodatkowana w przyszłości pod warunkiem, że zgromadzone na nim środki, zostaną wykorzystane do pokrycia kosztów opieki zdrowotnej po przejściu na emeryturę.

Bardzo ważnym momentem w życiu każdego pracownika jest przejście na emeryturę. Aby ułatwić ten moment Scripps przygotowało i ciągle aktualizuje „Przewodnik emerytalny”. Jest to zestaw informacji w wersji papierowej i elektronicznej, stworzony przez Scripps specjalnie dla swoich pracowników w wieku przedemerytalnym. Przewodnik opisuje pracownikom procedurę przechodzenia na emeryturę w etapach od 50. do 70. roku życia i pomaga im zrozumieć, co mogą zrobić, żeby uzyskać jak najwyższe świadczenia emerytalne.

Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa

Pracownicy w wieku 50+ stanowią bardzo ważne aktywa w działalności Scripps. Wspomniany wcześniej udział tej grupy (36%) w ogólnym zatrudnieniu wskazuje, jak wielką rolę odgrywają doświadczeni pracownicy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Firmie zależy na jak najdłuższym korzystaniu z tego zasobu i dlatego też realizuje wiele działań ukierunkowanych na - z jednej strony wydłużenie okresu aktywności zawodowej pracowników (uwaga ta dotyczy nie tylko lekarzy, ale również pielęgniarek), jak też na wykorzystanie doświadczenia tych osób poprzez rozwój programów mentorin-
gowych, których efektywność okazuje się znacząca (programy te szerzej opisane zostały w dalszej części studium).

Działania w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Scripps jest niezwykle aktywny jeśli chodzi o różnego typu działania ukierunkowane na stworzenie dobrych warunków do pracy. Działania te nie są dedykowane tylko grupie 50+. Duża ich część kierowana jest do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Pracownicy zatrudnieni przez co najmniej 16 godzin tygodniowo otrzymują ubezpieczenie zdrowotne, obejmujące ich rodziny i zawierające zwrot kosztów lekarstw na recepty, ubezpieczenie kosztów leczenia wzroku i leczenia stomatologicznego obejmującego rodzinę, ubezpieczenie długoterminowej opieki zdrowotnej oraz długo- i krótkoterminowej niepełnosprawności.

Świadczenia zdrowotne oferowane są również emerytom i obejmują zwrot kosztów leczenia i leków dla emerytowanych pracowników i ich współmałżonków, kosztów leczenia wzroku i stomatologicznego, ubezpieczenie długoterminowej opieki nad współmałżonkiem, program pomocy pracownikom (EAP) oraz ubezpieczenie na życie i inne świadczenia na wypadek śmierci.

Pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze i na częściach etatów otrzymują możliwość przystąpienia do pracowniczych funduszy 401(a) i 403(b) oraz funduszu emerytalnego, uzależnionego od wysokości wpłacanych składek. Scripps wpłaca raz w roku składki na fundusz 401(a) i 403(b). Wszyscy nowi pracownicy automatycznie stają się członkami funduszu. Pracownicy w wieku 50+ mogą dokonywać wpłat uzupełniających na rachunek funduszu oraz inwestować w fundusze emerytalne, które automatycznie dokonują przeniesienia środków w momencie zbliżania się do wieku emerytalnego.

Dodatkowo firma stworzyła specjalne stanowiska pracowników administracyjnych, ale także zewnętrznych konsultantów finansowych, którzy udzie-

lają informacji dotyczących finansów i prowadzą szkolenia dla pracowników z zakresu zabezpieczenia sobie przyszłości.

Oferowane wsparcie i programy pomocowe dotyczą nie tylko kwestii finansowych. Pracownicy mogą np. korzystać z krótko- i długoterminowych urlopów opiekuńczych, które są bezpłatne lub płatne (zależnie m.in. od czasu ich trwania). Pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze i na częściach etatów otrzymują szczepienia przeciw grypie, przechodzą badania kontrolne, oceny ryzyka zdrowotnego, uzyskują możliwość uczestniczenia w programach rzucania palenia, dostają zniżki na koszty uczestniczenia w zajęciach sportowych, programach aktywności i odchudzania, na szkolenia w radzeniu sobie ze stresem oraz mają możliwość skorzystania z masażu w miejscu pracy. Firma dba również o celebrowanie rocznic pracy w organizacji. Pracownicy, którzy mają dłuższy staż pracy mogą liczyć na gratulacje, przyjęcia i drobne nagrody.

Program Zdrowotny (Wellness Scripps) oferowany pracownikom i ich rodzinom pomaga zmniejszać ryzyko dla zdrowia oraz przekazuje informacje dotyczące troski o zdrowie. Osoby uczestniczące w programie mogą uzyskać unikalne świadczenie polegające na otrzymaniu darmowego ubezpieczenia zdrowotnego.

Powszechnie wiadomo, że opieka medyczna jest w USA bardzo kosztowna. Będąc jednak organizacją zajmującą się dostarczaniem tego typu usług, można zaproponować bardzo atrakcyjne rozwiązania z punktu widzenia pracowników. Scripps oferuje opiekę zdrowotną nie tylko dla swoich pracowników, ale także dla dzieci i wnuków pracowników. Dodatkowo oferowana jest opieka nad wnukami i osobami w podeszłym wieku (np. nad rodzicami pracowników).

Innym sformalizowanym działaniem, które warto przywołać jest program powrotu do pracy, który daje pracownikom możliwość pracy po przebytej chorobie, z zapewnieniem obsługi pielęgniarstwa w miejscu pracy.

Działania w zakresie zapewnienia różnorodności pracowników w firmie

Głównym działaniem dotyczącym zapewnienia różnorodności pracowników w firmie jest stwarzanie możliwości pracy w różnych grupach i z różnymi współpracownikami. Pracownicy otrzymują możliwość uzyskiwania nowych doświadczeń dzięki pracy w ramach tymczasowych przydziałów do innych wydziałów, projektów zespołowych oraz uczestnicząc w formalnym programie rotacji stanowisk.

Dodatkowo firma stara się tworzyć mieszane zespoły, które charakteryzują się zróżnicowaną strukturą wieku. Prowadzi to do wzajemnej wymiany wiedzy między starszymi a młodszymi pracownikami. Często to działanie wiąże się z formalnie realizowanymi programami, które mają na celu umożliwienie lepszego poznania się pracowników, ale przede wszystkim transferu wiedzy i umiejętności.

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia

Pracownicy otrzymują następujące możliwości alternatywnych form zatrudnienia: elastyczny czas pracy, praca na części etatu, telepraca oraz formalny program etapowego przechodzenia na emeryturę. Wszystkie wymienione formy zatrudnienia są oferowane pracownikom zatrudnionym przez co najmniej 16 godzin w tygodniu, za wyjątkiem programu etapowego przechodzenia na emeryturę, w którym wystarczy praca przez jedną godzinę w tygodniu.

W programie etapowego przechodzenia na emeryturę pracownicy mogą uzyskiwać świadczenia emerytalne stopniowo, zmniejszając swoją ilość godzin pracy przy jednoczesnym utrzymaniu opieki zdrowotnej i stomatologicznej oraz płaceniu takich samych składek. Pracownikom zatrudnionym w pełnym wymiarze czasu przysługuje prawo do przejścia na zatrudnienie na część etatu na czas określony lub bezterminowo.

Scripps ma ponadto znaczącą liczbę (kilkuset) emerytowanych pracowników i zatrudnia osobę odpowiedzialną bezpośrednio za relacje z emerytami. Szpital utrzymuje relacje ze swoimi emerytowanymi pracownikami w ramach regularnych kontaktów, zapraszając ich na uroczyste wydarzenia, umożliwiając ciągły dostęp do organizowanych warsztatów i informacji dotyczących planowania emerytury.

Emeryci bardzo często otrzymują również propozycje dalszej pracy dla organizacji. Praca ta przybiera bardzo różne formy: zlecenia tymczasowe, prace konsultacyjne i umowy o dzieło, telepraca, zatrudnienie na część etatu oraz w pełnym wymiarze godzin.

Wiele programów Scripps dedykowanych starszym pracownikom jest ważnych także dla osób młodszych. Na przykład dla pracowników i osób będących na ich utrzymaniu, dostępne są programy stypendialne, które przedstawione zostaną w kolejnym podpunkcie. Ponadto rodzice i dziadkowie mogą korzystać z programów subsydiów przedszkolnych, a program SitterCity umożliwia pracownikom mającym chorych członków rodziny, przychodzić do pracy w czasie, gdy ich dziecko lub starszy rodzic mają zapewnioną opiekę w domu.

Kształcenie ustawiczne

Pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze i na częściach etatu otrzymują możliwość uczestniczenia w programach edukacyjnych i rozwojowych, m.in. refundacji opłat za studia, szkoleń w domu, szkoleń on-line i zajęć certyfikacyjnych. Aby uzyskać prawo do korzystania z programu zwrotu czesnego, pracownicy muszą być zatrudnieni przez co najmniej 16 godzin tygodniowo. W 2012 r. 100% pracowników Scripps uczestniczyło w co najmniej jednym programie szkoleniowym, poświęcając średnio 23 godziny na edukację.

Oferta dotycząca podnoszenia kwalifikacji, udziału w szkoleniach czy też dofinansowania formalnego podnoszenia kwalifikacji nie jest ograniczone tylko do osób młodych. Nawet pracownicy mający około 60 lat otrzymują dofinansowanie na studia (granty do 1.500 dolarów rocznie), które umożliwiają np. uzyskanie dyplomu magistra opieki zdrowotnej. W sumie w 2010 roku na pomoc edukacyjną dla 3.744 pracowników wydano ponad 1,3 mln dolarów.

Dodatkowym elementem wspierającym edukację jest program kredytów edukacyjnych, który oferuje stypendia w wysokości 2.500 dolarów na dwa lata. Kredyt zostaje umorzony, jeśli pracownik pracuje w Scripps przez co najmniej dwa lata. W 2010 roku wypłacono 45 stypendiów o łącznej wartości 100.000 dolarów. Siedmiu beneficjentów programu było w wieku 50+.

Kolejny program - Program Stypendialny Prezesa Spółki - oferuje pomoc w wysokości do 1.500 dolarów rocznie. W 2010 roku Scripps wypłacił 106 stypendiów o łącznej wartości 150.000 dolarów. 16 stypendystów miało co najmniej 50 lat.

W firmie działa również Centrum Edukacji Scripps oferujące różnorodne kursy dla pracowników Scripps. Kursy te są ściśle dopasowane do potrzeb organizacji i pozwalają na bezpośrednią poprawę jakości świadczonych usług.

Systemy mentoringu i coachingu

Coraz więcej organizacji zaczyna zdawać sobie sprawę, że w ich własnym interesie leży priorytetowe traktowanie zatrudnienia pracowników w wieku 50+. Wartość takich pracowników staje się coraz bardziej widoczna wraz z podwyższaniem średniego wieku pracowników. Na przykład do 2015 roku ponad 40% zatrudnionych w USA pielęgniarek będzie w wieku 50+. Ma to ogromne znaczenie dla całego systemu opieki zdrowotnej oraz dla samych pielęgniarek, które stają przed koniecznością podjęcia szeregu decyzji dotyczących drugiej połowy swojego życia.

Jak już wcześniej wspomniano AARP przyznało Scripps nagrodę Bernarda E. Nasha za innowacyjność. Scripps otrzymał wyróżnienie za wyjątkowe szkolenia i możliwości rozwoju oferowane starszym pracownikom. Oferta Scripps dla pracowników obejmuje program szkolenia mentorskiego pielęgniarek w Scripps Memorial Hospital La Jolla, w ramach którego starsze i młodsze pielęgniarki uzyskują możliwości rozwoju z korzyścią dla obu stron.

Przyczyna rozwinięcia tak dobrze ocenionego rozwiązania leży również w specyfice sektora opieki zdrowotnej²¹¹. Branża pielęgniarska staje przed problemem pozyskiwania i utrzymywania specjalistycznej kadry na poziomie potrzebnym do opieki nad pacjentami. Zagadnienie to komplikuje kilka czynników, m.in.:

- coraz poważniejsze stany pacjentów w połączeniu z krótszymi okresami hospitalizacji, co wynika z bardziej intensywnych i przyspieszonych procesów opieki,
- zmniejszająca się liczba wykwalifikowanych pielęgniarek, co wynika z ich przechodzenia na emeryturę oraz możliwości zatrudnienia poza szpitalami, w mniej wymagającym otoczeniu,
- trudna komunikacja z lekarzami i innymi członkami zespołów klinicznych, która jest często ograniczona lub odbywa się przez telefon,
- coraz ściślejszy nadzór ze strony regulatorów publicznych i prywatnych, płatników i innych podmiotów, który wprowadza zasady dotyczące bezpieczeństwa i finansów mające zapewnić odpowiednie poziomy opieki pielęgniarskiej dostępnej przy łóżku pacjenta.

Dodatkowo, prawdopodobnie największym wyzwaniem, przed którym staje młoda pielęgniarka kończąca szkołę i rozpoczynająca pracę przy łóżku pacjenta, jest strach przed porażką. Dlatego im lepiej Scripps jest w stanie przygotować nową pielęgniarkę do pracy z pacjentem, tym szybciej będzie gotowa do podjęcia pracy i wykonywania jej z większą pewnością siebie, co zmniejsza prawdopodobieństwo odejścia.

W 2003 roku Scripps opracował program bazujący na pomysle Pielęgniarki Naczelnej, mający wypełnić lukę między potrzebami pacjentów a wiedzą klinicznego personelu opiekuńczego. Kliniczny Program Mentorski Opieki Pielęgniarskiej (*The Clinical Mentor Care Delivery Program*), określane także jako Program Mentorski dla Pielęgniarek, zwalnia doświadczone pielęgniarki z bezpośredniej odpowiedzialności za opiekę nad pacjentami. Zamiast tego

²¹¹ <http://www.rwjf.org/content/dam/files/legacy-files/article-files/2/revlewinccscripsmentor.pdf>

przyjmują one rolę mentora klinicznego, którego zadaniem jest wypełnienie luk w wiedzy wśród mniej doświadczonego personelu.

Sednem programu jest przekonanie, że poziom wiedzy klinicznej potrzebny do zapewnienia opieki na odpowiednim poziomie można uzyskać najlepiej dzięki dedykowanemu nauczaniu eksperymentalnemu „w czasie rzeczywistym”. Mentoring daje doświadczonym pielęgniarcom możliwość zrobienia kroku w kierunku roli lidera, bez konieczności przejmowania obowiązków menadżera.

Inwestycja w pielęgniarstwo program mentoringowy o wartości 5 mln dolarów obejmowała początkowo 34 etaty, stopniowo rozwinęła się do 54 mentorów zatrudnionych na pełnych etatach i zapewniających całodobowe usługi mentorów w 12 centrach zdrowia, przez 7 dni w tygodniu. Mentorów wybiera się na podstawie rekomendacji kierownictwa, wyników oceny pracy, stażu pracy, wywiadów oraz oceny przeprowadzanej przez komisję liderów pielęgniarstwa. Program wyboru ma zapewnić stały poziom wiedzy teoretycznej i praktyki. Biznes plan programu przewidywał uzyskanie oszczędności w kwocie 2,5 mln dolarów rocznie dzięki lepszym wynikom klinicznym, wynikającym z wyższego poziomu utrzymywania zatrudnienia wśród pielęgniarek. Wyniki Programu Mentorskiego dla Pielęgniarek w Scripps okazały się bardzo pozytywne z punktu widzenia organizacji. Porównanie okresów półrocznych przed i po wdrożeniu programu dało następujące wyniki:

- występowanie drugiego stopnia odleżyn szpitalnych spadło o 38%,
- liczba zdarzeń niekorzystnych wynikających z niedzielenia pomocy zmniejszyła się o 47%.

Wśród innych pozytywnych zjawisk można wymienić wysoki poziom wsparcia ze strony lekarzy oraz większy poziom zatrzymania mentorów i pielęgniarek w organizacji (mniejsza rotacja personelu).

Program mentorski prowadzony jest również w przypadku lekarzy. Kliniczny Program Mentorski Scripps daje lekarzom klinicznym, posiadającym wysokie kwalifikacje, możliwość służenia jako wzór i nauczyciel w poszczególnych centrach opieki zdrowotnej.

Elementem tego systemu jest również Program Sieci Pracowników Scripps (The Scripps Alumni Network Program), który pomaga utrzymywać i rozwijać relacje z byłymi pracownikami i emerytami oraz oferuje możliwości ponownego zatrudnienia w firmie. Dodatkowo program ten ukierunkowany jest na wolontariuszy współpracujących ze szpitalami. Program ma ponad 800 członków (byłych pracowników) i obejmuje swoim zasięgiem również ponad 1.600 aktywnych wolontariuszy, pracujących w ramach systemu i świadczących usługi na rzecz pacjentów, rodzin, personelu szpitali i ogółu społeczeń-

stwa. Ponad 1.100 wolontariuszy to osoby emerytowane a 90% z nich ma ponad 50 lat.

Podsumowanie – rekomendacje

Można wskazać kilka kluczowych elementów, które w przypadku kalifornijskiej firmy decydują o jej wyjątkowości i stanowią ważny czynnik wpływający na wysoką jakość świadczonych usług. Scripps cieszy się uznaniem pracowników ze względu na elastyczny czas pracy, co obejmuje m.in. pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz świadczenia zdrowotne dla osób pragnących przejść na emeryturę. Scripps docenia wartość swoich pracowników z długim stażem pracy, wpłacając ponad 200-procentowe składki pracodawcy na ich fundusze emerytalne. Niezwykle ważnym elementem, który bardzo pozytywnie wpływa zarówno na jakość świadczonych usług, jak też satysfakcję pracowników są sformalizowane programy mentoringowe. Firma diagnozuje oczekiwania swoich pracowników i stara się wprowadzać w życie ich sugestie. Wychodząc naprzeciw wnioskowi otrzymywanym od pracowników Scripps wprowadził szereg ulepszeń do programu świadczeń, m.in. dłuższy urlop płatny, płatny okres krótkoterminowej niezdolności do pracy dla pracowników zatrudnionych przez co najmniej 480 godzin w roku, podwyższone składki na ubezpieczenie emerytalne oraz dodatkowe, jednoprocetowe składki emerytalne i większy udział w zyskach.

Podsumowując powyższe rozważania należy pamiętać, że część stosowanych w Scripps Health rozwiązań (m.in. dotyczące kwestii emerytalnych) jest charakterystyczna przede wszystkim dla rynku amerykańskiego i z tego powodu może być trudna do przeniesienia do innych krajów (wynika to zarówno z kwestii formalnych, jak też kulturowych). Jednak z drugiej strony, część realizowanych przez Scripps Health rozwiązań jest możliwa i dość prosta do przyjęcia i wdrożenia.

5.9. Kwalifikacje, doświadczenie, zaangażowanie – atuty pracowników 50+. O naturalnym mentoringu w ZEMAT Technology Group Sp. z o.o., Polska

Autor: Mieczysław Bąk
Współpraca: Anna Szcześniak

Opis przedsiębiorstwa

Zemat Technology Group Sp. z o.o.²¹² „jest polskim przedsiębiorstwem i jedynym producentem i dostawcą na rynek Polski i Europy Centralnej urządzeń wykorzystujących technologię wysokich częstotliwości (RF / HF) w procesach zgrzewania polimerów, produkcji opakowań, generowania zimnej plazmy, nagrzewnictwa i suszenia przemysłowego, formowania drewna, itp.”²¹³. Działalność firmy jest na tyle unikatowa, że jest również jednym z nielicznych w Europie przedsiębiorstw specjalizujących się w tematyce technologii wysokich częstotliwości. Dzisiejsze przedsiębiorstwo wywodzi się z Zakładu Maszyn Elektronicznych Zemat, założonego w 1957 r. przez Zenona Matczaka. To on w połowie lat 50-tych XX wieku wraz z grupą studentów Politechniki Łódzkiej zbudował pierwszy w Polsce Generator Wielkiej Częstotliwości, który stał się podstawą nowej, prywatnej firmy. Dzięki pracy i talentom organizacyjnym Zenona Matczaka Zemat przetrwał burzliwe lata i zmiany w polskiej rzeczywistości i w ciągu kilkudziesięciu lat istnienia na rynku stał się bazą rozwoju nowoczesnych technologii dla wielu gałęzi polskiego przemysłu²¹⁴. Do 2003 r. Zemat był firmą rodzinną, od tego roku syn założyciela i obecny Prezes Zarządu – Krzysztof Matczak zaczął przekształcać przedsiębiorstwo w międzynarodową korporację z udziałem kapitału amerykańskiego²¹⁵.

Obecnie firma oferuje szeroki asortyment zgrzewarek wysokiej częstotliwości do produkcji: opakowań z PVC, PET-G, PU, produktów medycznych i rehabilitacyjnych, billboardów, namiotów, elementów wykończenia wnętrz, jak również specjalistycznych zgrzewarek impulsowych, termicznych oraz Hot Air, a także: termoformierek, wykrawarek walcowych, pras hydraulicznych pracujących z generatorami wysokiej częstotliwości oraz maszyn innych producentów używanych do produkcji opakowań tekturowych, blistrowych, napełniania, laminowania oraz owijania i wykrawania. Integralną częścią oferowanych maszyn jest pełny serwis instalacyjny, gwarancyjny i pogwarancyjny.

²¹² Niniejsze studium przypadku zostało opracowane we współpracy z Panią Moniką Duraj, specjalistką ds. personalnych, której składamy serdeczne podziękowanie za udzielone wypowiedzi i pomoc.

²¹³ <http://www.zemat.com/pl/maszyny.php?id=3>

²¹⁴ <http://www.zemat.com/pl/maszyny.php?id=3>

²¹⁵ na podst. : <http://www.youtube.com/watch?v=IAPUeaMEE8U>

Ponadto Zemat Technology Group (Zemat TG) zapewnia swoim klientom również szkolenia techniczne dotyczące instalacji i eksploatacji produkowanych i sprzedawanych urządzeń, a także oprzyrządowanie i części zamienne. Do każdej wyprodukowanej i oferowanej maszyny spółka proponuje specjalistyczne oprzyrządowanie: elektrody, pozycjonery oraz formy, wykonywane w odpowiedzi na indywidualne potrzeby klienta. Bazując na ogromnym doświadczeniu w dziedzinie technologii wysokich częstotliwości, nagrzewania pojemnościowego, produkcji opakowań oraz w wielu innych pokrewnych dziedzinach, Zemat TG oferuje także klientom porady techniczne i technologiczne dotyczące szerokiego spektrum procesów i cykli produkcyjnych. Dodatkowo w ofercie firmy znajdują się różnorodne materiały produkcyjne i eksploatacyjne wykorzystywane w procesach technologicznych (m.in. folie PE, PP, PVC, PET, LDPE, laminaty, teflon itp.), ponieważ partnerami handlowymi Zemat TG są czołowe przedsiębiorstwa oferujące najwyższej jakości folię, polimery, laminaty, papier i ich pochodne. Produkcja maszyn i oprzyrządowania odbywa się według wysokich, europejskich standardów spełniających surowe wymogi dyrektyw Unii Europejskiej. Od początku 2009 r. firma prowadzi działalność w nowo wybudowanej siedzibie²¹⁶.

Obecnie Zemat Technology Group Sp. z o.o. ponad 80% swojej produkcji eksportuje na cały świat. Spółka ma przedstawicieli w krajach Unii Europejskiej, w Rosji, na Ukrainie oraz w USA, Australii, Ameryce Południowej i na Bliskim Wschodzie.

Zemat TG, doskonaląc i rozwijając stosowane technologie, współpracuje z centrami naukowo-badawczymi w Polsce, Europie i USA. Dzięki temu firma wdraża nowe rozwiązania i stosuje w praktyce najnowsze zdobycze myśli technicznej, a dodatkowo stworzyła centrum wymiany idei i rozwiązań przemysłowych, mające na celu zapewnienie stałego doskonalenia wykonywanych przez siebie urządzeń.

Dzięki sieci swoich przedstawicieli oraz kontaktom naukowo - biznesowym na całym świecie, co daje firmie dostęp do niemal nieograniczonej liczby producentów i dostawców maszyn, technologii oraz materiałów, Zemat TG oferuje pełny globalny sourcing tematyczny. Do swoich głównych atutów firma zalicza globalne doświadczenie handlowe, jakość i terminowość, profesjonalną kadrę z silnym międzynarodowym zapleczem, jak również doskonałe relacje z dostawcami i odbiorcami w kraju oraz zagranicą. Indywidualne podejście do każdego klienta i partnera handlowego, a przede wszystkim profesjonalizm i najwyższa jakość urządzeń i usług sprawiły, że Zemat Technology

²¹⁶ Blewńska J., Inwestycje - Zemat buduje zakład, „Gazeta Wyborcza” Łódź (online) 2008-06-02. Dostępny: <http://wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,5270804.html>

Group zaufało wielu klientom, których lista jest imponująca²¹⁷. Są wśród nich m.in.: ABB, Atlas, Bosch, Nowy Styl, Panasonic, Philips, Pliva Kraków, Benckiser, Paged, Siemens, Thales, Adler, Schneider. Wymienione czynniki są podstawą rozwoju firmy i motywacją działania jej pracowników.

Pracownicy

Od kilku lat liczba pracowników Zemat TG utrzymuje się na podobnym poziomie – około 60 osób. W listopadzie 2012 r. firma zatrudniała 63 osoby na pełen etat. W związku z tym nieustannie odbywa się naturalna wymiana kadry, przy jednoczesnym zachowaniu jej stabilności. Jeszcze kilka lat temu osoby w wieku 50+ stanowiły około 30% załogi, obecnie ten odsetek zmniejszył się do około 25%. Tak wysoki odsetek starszych pracowników wynika przede wszystkim z 55-letniej historii firmy, ale także z przekonań i postawy Zarządu Zemat TG wobec pracowników. Indywidualne podejście do każdego klienta i partnera handlowego, profesjonalizm i najwyższa jakość urządzeń i usług oferowanych przez firmę wymagają zatrudniania pracowników o wysokich kwalifikacjach zarówno w dziedzinie technologii, jak i realizacji produkcji. Od początku prowadzenia działalności przywiązywano dużą wagę do stabilności kadry wierząc, że głównym aktywem firmy jest zespół zaangażowanych osób. Pracownicy z długim stażem pracy, doświadczeniem i wysokim poziomem wiedzy i profesjonalizmu okazali się kluczowym zasobem przedsiębiorstwa, gwarantującym wysoką jakość oferowanych produktów i usług oraz gwarantującym wiarygodność Zemat TG. Doświadczeni pracownicy, z których wielu pracuje w firmie około 20 lat stanowią główny trzon zespołu – grupę blisko 20 osób o wysokich kwalifikacjach, zarówno w kadrze zarządzającej, specjalistycznej, jak i wśród pracowników produkcyjnych, w tym ślusarzy i tokarzy. Wiele osób spośród obecnych pracowników rozpoczynało swoją pracę zawodową w Zemat TG, uzyskując w międzyczasie, poprzez szkolenia zawodowe, stopień czeladnika czy tytuł magistra, jednocześnie kontynuując pracę²¹⁸.

Jeśli chodzi o wykształcenie zatrudnionych w Zemat TG osób, pracownicy z wykształceniem wyższym, technicznym i zawodowym stanowią po 1/3 zespołu. Załoga jest w przeważającej części męska, wśród 63 pracowników jest jedynie 12 kobiet.

Zarządzanie personelem

Zarząd Zemat TG stara się utrzymywać partnerskie stosunki z pracownikami. Pomimo zatrudniania ponad 60 osób, firma zachowała charakter przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym Współwłaściciel i Prezes Zarządu zna pra-

²¹⁷ lista klientów firmy dostępna: <http://www.zemat.com/pl/maszyny.php?id=5>

²¹⁸ na podst.: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl002.htm>

owników. Stałym elementem pozwalającym na ciągłą wymianę informacji i poprawną komunikację są bezpośrednie spotkania Zarządu z pracownikami. Raz w tygodniu odbywają się zebrania kierownictwa z udziałem członków Zarządu, podczas których omawiane są sprawy bieżące oraz planowane działania. Poza tym w miarę potrzeb, na bieżąco konsultowane są pilne kwestie.

W związku z tym, że w firmie nie ma dużej rotacji, a w ostatnim czasie trudniej pozyskać więcej zamówień, nie ma potrzeby planowania zatrudnienia z dużym wyprzedzeniem. Kiedy zachodzi potrzeba pozyskania nowego pracownika, organizowana jest rekrutacja. Zazwyczaj odbywa się w oparciu o publikację ogłoszeń w Internecie, w tym na stronie firmy, rzadziej w prasie. Czynnikiem branżowymi pod uwagę podczas rekrutacji są przede wszystkim kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności kandydatów. Wiek osób aplikujących o pracę w Zemat TG nigdy nie jest kryterium. Naturalnymi kandydatami do pracy są absolwenci Politechniki Łódzkiej i Uniwersytetu Łódzkiego, jednak to nie jest regułą, ponieważ wartościowi pracownicy wywodzą się z bardzo różnych szkół.

Swoim pracownikom Zemat TG przede wszystkim oferuje godziwe wynagrodzenie, wyróżniające firmę pod tym względem na rynku lokalnym. Ponadto przedsiębiorstwo motywuje pracowników premiami pieniężnymi. Dla pracowników, którzy przepracowali w firmie 20 lat, przewidziano nagrody jubileuszowe. Z kolei z okazji 50-lecia działalności przedsiębiorstwa wszyscy pracownicy z co najmniej 10-letnim stażem w Zemat TG zostali uhonorowani nagrodami pieniężnymi i dyplomami. Firma zapewnia również wszystkim pracownikom karnety na basen, sponsorowane w 90% i finansuje udział w różnych szkoleniach (wcześniej m.in. w 100% finansowano także lekcje języka angielskiego dla chętnych).

Zemat TG zapewnia swoim pracownikom komfort pracy (odpowiednie oświetlenie, odpowiednią temperaturę, czyste powietrze) - stanowiska pracy są ergonomiczne, a pomieszczenia dostosowane do liczby pracujących tam osób. Pracownicy wykonują swoją pracę z zastosowaniem nowoczesnych technologii, aparatury i maszyn itp. Bezpieczeństwo pracy poprawiają także ubrania robocze i sprzęt ochronny. Pracownicy mają zapewnione środki czystości. Dla pracowników produkcyjnych przewidziane są ekwiwalenty za pranie odzieży roboczej. Wszyscy mają zapewnione napoje (wodę, kawę, herbatę) i do dyspozycji zaplecze socjalne. Zemat TG technicznie obsługuje grupowe ubezpieczenie pracowników (składki pokrywają indywidualnie zainteresowani pracownicy), a także ma umowę z przychodnią lekarską w zakresie medycyny pracy. Z funduszu socjalnego wypłacane są dopłaty do tzw. wczasów pod gruszą, kolonii i obozów dla dzieci pracowników, paczki lub bony świąteczne, ale także zapomogi oraz pożyczki. Co roku organizowany jest również piknik dla załogi, na który zapraszani są także emerytowani pracownicy Zemat TG. Do

przywilejów służbowych części pracowników należy też korzystanie przez nich ze służbowych telefonów, laptopów i samochodów.

Do pozapłacowych motywatorów można również zaliczyć samodzielność w realizacji zadań, pracę w małych grupach, poznawanie nowych technologii, elastyczny czas pracy w uzasadnionych przypadkach, możliwość wykazania się kreatywnością i możliwość awansu. Firma zapewnia swoim pracownikom pewność zatrudnienia, co obecnie jest bardzo dużym atutem, a ponadto zatrudnienie w Zemat TG oznacza pracę w firmie z wieloletnią tradycją, będącej światowym liderem w branży, firmie o wysokim prestiżu na rynku krajowym i rynkach zagranicznych.

Ocena pracowników odbywa się na bieżąco podczas indywidualnych rozmów z pracodawcą, co wynika z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa i bliskich relacji kierownictwa z pracownikami. Wdrożenie regularnych ocen pracowników jest planowane w bliskiej przyszłości.

W firmie nie ma związków zawodowych, ale jak wspomniano powyżej, w praktyce ma miejsce dialog pomiędzy pracodawcą i pracownikami. Poza tym jest przedstawiciel załogi, do którego każdy pracownik może się zwrócić ze swoim problemem i prośbą o ewentualną pomoc w jego rozwiązaniu. W praktyce pomocą w rozwiązywaniu problemów zawodowych najczęściej służą przełożeni, a niekiedy w trudnych sytuacjach (najczęściej życiowych) pomocą służy również specjalista ds. personalnych.

Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa

Co czwarty pracownik Zemat TG to 50-latek lub osoba starsza, część z nich rozpoczęła tutaj swoją pracę zawodową. Ci najstarsi, jak również pracownicy zbliżający się do 50-tych urodzin - najbardziej doświadczeni, z około 20-letnim stażem pracy w tym przedsiębiorstwie stanowią główny trzon zespołu. Ich wkład w utrzymanie i doskonalenie oferowanych produktów i usług jest nieoceniony.

Pracownicy 50+ w kadrze zarządzającej

Zarząd przedsiębiorstwa składa się z trzech osób. Jedną z nich – Prezes Zarządu - należy do grupy 50+. Ponadto kadrę kierowniczą stanowią prokurent, dyrektor zarządzający i kierownicy działów, w sumie (razem z Zarządem) jedenaście osób, spośród których pięć skończyło 50 lat a szósta obchodziła w 2012 roku 48. urodziny. Widać więc, że w kadrze zarządzającej starsi pracownicy stanowią dwukrotnie liczniejszą grupę, niż w ogólnej liczbie zatrudnionych w Zemat TG.

Pracownicy 50+ w kadrze technicznej i specjalistycznej

W kadrze technicznej i specjalistycznej można uwzględnić pracowników laboratorium, działu konstrukcyjnego, osoby odpowiedzialne za produkcję i serwis, handlowców oraz główną księgową i jej zespół. W tej 21-osobowej grupie dokonała się wymiana pokoleń, ponieważ zdecydowanie przeważają pracownicy poniżej 50-go roku życia, a tylko jedna osoba skończyła 50 lat i jedna ma 49 lat. Wśród pracowników produkcyjnych pięćdziesięciolatek i starsi stanowią około 1/3 zespołu.

Rola pracowników 50+ w transferze doświadczenia i ciągłości przedsiębiorstwa

Dla Zemat TG świadczenie usług i oferowanie produktów najwyższej jakości jest kwestią priorytetową. Według Zarządu spółki kwestie te można zabezpieczyć utrzymując stabilność kadry, dlatego firma stara się stwarzać jak najlepsze warunki i atmosferę, żeby zatrzymać doświadczonych pracowników. Dzięki takiemu podejściu znaczącą część zespołu stanowią osoby w wieku 50+, a także osoby z wieloletnim stażem w tej firmie i to one, przekazując swoją wiedzę i doświadczenie kolejnym młodszym pracownikom, zapewniają powtarzalną – wysoką jakość pracy, a tym samym ciągłość przedsiębiorstwa.

Starsi, doświadczeni pracownicy o wysokich kwalifikacjach są angażowani do szkolenia nowozatrudnionych. Poprzez przekazywanie swojej wiedzy młodszym i pomoc w doskonaleniu umiejętności, osoby z grupy 50+ i wieloletnim stażem w Zemat TG przyczyniają się do transferu doświadczenia i pomysłnej kontynuacji działalności przedsiębiorstwa.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Doceniając wartość, jaką niesie z sobą doświadczona kadra z wieloletnim stażem pracy w Zemat TG, Zarząd przedsiębiorstwa jednocześnie rozumie pozytywne strony płynące z dołączania do zespołu nowych i młodych pracowników, gdyż to także jest czynnik niezbędny do prawidłowego rozwoju firmy²¹⁹.

Działania w zakresie zapewnienia różnorodności pracowników w firmie

Jak wspomniano wcześniej, kadra Zemat TG jest stabilna, a fluktuacja wynika z naturalnego ruchu pracowników – przejścia na emeryturę, zmiany

²¹⁹ na podst.: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl002.htm>

siedziby firmy lub innych okoliczności, zdarzają się także rozstania z osobami, które nie sprawdziły się w firmie bądź nie były w stanie odnaleźć się tutaj. Przykładowo w 2012 r. odeszło sześcioro pracowników, w tym dwoje przeszło na emeryturę. Jednocześnie zatrudniono sześć nowych osób, które objęły zwolnione stanowiska. Ten naturalny ruch pracowników zapewnia różnorodność.

W firmie dokłada się starań, aby zachowując stabilność kadry, odbywał się dopływ do firmy nowych osób z odmiennym sposobem myślenia, przy jednoczesnym międzypokoleniowym transferze wiedzy i doświadczenia. Zawsze w procesie rekrutacji priorytetem są kompetencje i kwalifikacje kandydatów do pracy. Przyjmując do pracy młodsze osoby, Zarząd ma nadzieję, że młodzi pracownicy kiedyś będą stanowić trzon załogi i aż do przejścia na emeryturę w naturalny sposób będą uczestniczyć w rozwoju przedsiębiorstwa, zachowując jego filozofię działania.

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia

W Zemat TG stosuje się elastyczne formy zatrudnienia. Dla podtrzymania dobrych relacji i przyjaznej atmosfery, w uzasadnionych przypadkach firma umożliwi elastyczny czas pracy czy tryb pracy zadaniowej - formy dopasowane do potrzeb pracowników. Ponadto w przedsiębiorstwie dba się o to, aby każdą osobę mógł zastąpić inny pracownik. Zdarzają się także przypadki pracy dzielonej w sytuacji wdrażania do pracy nowo zatrudnionej osoby, która ma zastąpić pracownika odchodzącego na emeryturę, o czym więcej wspomniano w p. 5.6.

Kształcenie ustawiczne

Można stwierdzić, że kształcenie ustawiczne ma miejsce w Zemat TG nieustannie. Proces stałego odnawiania, doskonalenia i rozwijania kwalifikacji ogólnych i zawodowych pracowników odbywa się poprzez ich udział w szkoleniach, kursach zawodowych, targach krajowych i zagranicznych, konferencjach, seminariach, wcześniej w studiach podyplomowych, a także poprzez dostęp do specjalistycznej prasy. Ponadto elementem kształcenia ustawicznego jest międzypokoleniowy transfer wiedzy i *know how*. Kiedy do kadry dołączają nowe osoby, wówczas uczą się nowoprzyjęci pracownicy, ale korzyści czerpią także osoby zaangażowane we wdrażanie do pracy nowej osoby w zespole.

Obok kierowania pracowników na szkolenia obowiązkowe, firma obecnie raczej stara się wysyłać pracowników na różnorodne szkolenia dofinansowane z funduszy europejskich, a w mniejszym stopniu, niż kilka lat temu, korzysta ze szkoleń płatnych. Praktycznie wszystkie grupy pracowników, również star-

si, uczestniczą w różnego typu szkoleniach, zależnie od potrzeb. Przykładowo konstruktorzy uczestniczyli w szkoleniu z zakresu obsługi programu komputerowego, niezbędnego w ich pracy, pracownicy administracyjni – w szkoleniach dotyczących prawa pracy i zagadnień finansowo-księgowych. Na specjalistyczne szkolenia kierowano także pracowników produkcji i pracowników zajmujących się sprzedażą. Ostatnio wszyscy pracownicy brali udział w szkoleniu z zakresu udzielania pierwszej pomocy.

Przedstawiciele Zemat TG bardzo często uczestniczą w targach i imprezach wystawienniczych w kraju i zagranicą, które niewątpliwie stanowią bardzo istotny element kształcenia pracowników. Tylko w 2012 r. firma prezentowała swoją ofertę na ośmiu imprezach: PRODEXPO i ROSUPAK (Moskwa, Rosja), SAIE MEXICO (Mexico City, Meksyk), R+T (Stuttgart, Niemcy), DRUPA (Düsseldorf, Niemcy), SCANPACK (Gothenburg, Szwecja), EM-BALLAGE (Paryż, Francja) i TAROPAK w Poznaniu.

Ścieżki kariery

Struktura organizacyjna jest stosunkowo płaska w Zemat TG. Za pracę poszczególnych grup pracowników (biur) odpowiadają kierownicy, ich pracę nadzoruje dyrektor zarządzający, który z kolei odpowiada przed Zarządem. W firmie formalnie nie wyznaczono ścieżek kariery, jednak w praktyce pracownicy rozpoczynający pracę na niższych stanowiskach, mają możliwość awansu poziomego, jak i pionowego, a każdy pracownik ma możliwość rozwoju i kształtowania swojej kariery. Jest kilka przykładów rozwoju zawodowego osób, które dzięki zaangażowaniu oraz odpowiednim kompetencjom pokonały ścieżkę od pracownika niskiego szczebla do osoby kierującej działem.

Przesunięcia między stanowiskami

Jak wspomniano wcześniej, w firmie przykładą się dużą wagę do tego, aby poszczególni pracownicy byli „zastępowalni” na wypadek nieplanowanej nieobecności danej osoby. Postępy w pracy poszczególnych pracowników są oceniane na bieżąco przez kierownictwo przedsiębiorstwa, niekiedy okazuje się, że ktoś nie sprawdza się na danym stanowisku, ale wykazuje umiejętności przydatne w innej pracy. Wówczas dochodzi do przesunięcia na inne stanowisko, co jak pokazały doświadczenia Zemat TG, bywa bardzo korzystnym rozwiązaniem zarówno dla pracownika, jak dla pracodawcy. Pracownik otrzymuje szansę na dalsze zatrudnienie, a pracodawca zatrzymuje zaznajomionego z firmą pracownika, który na nowym stanowisku znacznie lepiej realizuje zlecane zadania, niż na poprzednim stanowisku.

Systemy mentoringu i coaching

Przekazywanie wiedzy i *know how* pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami jest naturalnym zjawiskiem wpisanym w filozofię działania Zemat TG i odbywa się na co dzień dzięki mieszanym (ze względu na wiek i staż) zespołom. Codzienna i stała współpraca różnych pracowników owocuje efektywnym transferem wiedzy i doświadczenia. W największym stopniu proces ten objawia się podczas wdrażania nowych pracowników do pracy, a także w trakcie odbywania praktyk i staży oferowanych przez firmę uczniom i studentom, m.in. Politechniki Łódzkiej i Uniwersytetu Łódzkiego. Kiedy do kadry dołączają nowe osoby, wówczas zależnie od stanowiska, które zajmuje nowoprzyjęty pracownik – przełożony, doświadczeni koledzy (lub koleżanki) wdrażają go do pracy. Jest zapoznawany z firmą, zespołem, obowiązkami oraz zasadami obowiązującymi w przedsiębiorstwie.

Starsi i doświadczeni pracownicy są nieocenionym źródłem wiedzy i umiejętności dla młodszych pracowników na każdym szczeblu, są oni nauczycielami, mentorami i coachami dla najmłodszych stażem. Pomagają młodszym kolegom w doskonaleniu umiejętności i zdobyciu niezbędnych kwalifikacji. Chętnie dzielą się swoją wiedzą, jeśli sami w podobny sposób zdobywali niezbędne w Zemat TG umiejętności. Przykładowo pod koniec 2011 r. 65-letnia osoba prowadząca biuro handlowe postanowiła zakończyć pracę w firmie i przejść na emeryturę. W trakcie rekrutacji została wyłoniona nowa osoba na to stanowisko. Wdrażanie jej do pracy trwało około dwóch miesięcy, w czasie którym obie panie współpracując wykonywały obowiązki osoby prowadzącej biuro handlowe. Starsza mentorka przekazując swoje *know how* młodszej koleżance, jednocześnie udzielała rad, pokazywała właściwe zachowania i postawy, a także wzorce do naśladowania. Nadzorując samodzielne wykonywanie obowiązków przez nowo zatrudnioną recepcjonistkę, wspomagała rozwój jej kompetencji, a jednocześnie dbała, aby na zmianie pracownika na tym stanowisku nie ucierpiała firma.

Opisany sposób realizacji mentoringu w Zemat TG zapewnia pomyślne wdrażanie nowych pracowników do pracy w przedsiębiorstwie i do realizacji powierzonego zakresu obowiązków. Praca pod okiem starszego mentora pozwala zapoznać się młodszym ze specyfiką firmy i obowiązującymi zasadami. W niektórych przypadkach osoby rozpoczynające pracę mają trudności z artykułowaniem pytań pojawiających się w procesie wdrażania, tego typu problemy w znacznym stopniu zostają wyeliminowane w trakcie mentoringu.

Metody utrzymania aktywności pracowników 50+, zwłaszcza wykorzystanie ich kompetencji

Podstawowym sposobem utrzymania aktywności pracowników z grupy 50+ jest włączanie ich do procesu międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie, co przyczynia się do zachowania obowiązującego w firmie poziomu świadczonych usług i produkcji oraz utrwała pozytywny wizerunek Zemat TG. Firma bardzo sobie ceni szeroki zakres doświadczenia i kwalifikacji pracowników, którzy przechodzą na emeryturę, dlatego stara się, aby młodszy pracownicy w jak największym stopniu skorzystali z ich wiedzy. Niemal we wszystkich zespołach pracowników są osoby starsze (w niektórych, np. w dziale konstrukcyjnym, dokonała się wymiana pokoleń, więc pracują jedynie osoby poniżej 50. roku życia), które są mentorami i coachami dla młodszych, o czym napisano wcześniej. Dla starszych pracowników możliwość współpracy z młodszymi kolegami i koleżankami stanowi źródło osobistej satysfakcji, że ich umiejętności są nadal przydatne i cenione oraz wpływa na wzrost ich samooceny. Można też zaobserwować, że przebywanie z młodszymi pozytywnie wpływa na samopoczucie starszych, którzy stają się „młodszy duchem”.

Ponadto aktywność pracowników 50+ jest utrzymywana poprzez ich udział w podejmowaniu decyzji istotnych dla funkcjonowania i rozwoju firmy, poprzez umożliwienie korzystania z opisanych wcześniej elastycznych form zatrudnienia, motywatorów i kształcenia ustawicznego.

Rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania dostępnych doświadczeń w innych firmach

W trakcie ponad 50 lat prowadzenia działalności, Zemat Technology Group Sp. z o.o. rozwinęła współpracę z partnerami na wszystkich kontynentach i stała się silną międzynarodową firmą. Ten sukces firma zawdzięcza odwadze i przebojowości jej twórcy i jego następców, ich wizji i obranej strategii zrównoważonego rozwoju, ale także ogromnej pasji i zaangażowaniu pracowników. Nie byłoby to możliwe bez odpowiedniego nastawienia Zarządu firmy do pozostałych członków zespołu. Szefowie interesują się pracownikami, orientują się w ich sytuacji życiowej, nie negują ludzi, dają im szansę pozwalając wykazać się na innych polach, niż to pierwotnie planowano. W szczególności taka postawa odnosi się również do pracowników w wieku 50+. Zarząd zdaje sobie sprawę, że osoby te mogą być cenne dla firmy, dlatego w Zemat TG nie dąży się za wszelką cenę do zwalniania osób w wieku przedemerytalnym.

Poniżej sformułowano kilka rekomendacji i wniosków do rozważenia dla innych przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania doświadczeń Zemat TG. Godne uwagi są następujące praktyki:

1. Traktowanie wszystkich pracowników z szacunkiem, dążenie do odkrywania silnych stron poszczególnych pracowników, aby jak najlepiej wykorzystać ich umiejętności dla potrzeb firmy i satysfakcji zatrudnionych.
2. Dążenie do zapewnienia różnorodności poszczególnych jednostek organizacyjnych firmy (zespołów, biur itp.) ze względu na wiek i staż pracy dla ustawicznego transferu wiedzy i doświadczeń między starszymi i młodszymi pracownikami.
3. Zadbanie o dobrą atmosferę międzypokoleniowego transferu wiedzy i doświadczenia sprzyja wdrażaniu młodszych pracowników i powoduje, że starsi chętnie dzielą się swoją wiedzą.
4. Kulturowanie mentoringu stwarza dobre perspektywy na przyszłość, ponieważ doświadczeni pracownicy wiedzę na temat firmy i pracy chętnie przekazują młodym, jeśli sami doświadczyli udanej współpracy z pracodawcą.
5. Praca w zróżnicowanym środowisku pozytywnie wpływa na pracowników 50+, możliwość przekazywania swojej wiedzy i *know how* młodszym podnosi samoocenę starszych, daje satysfakcję i jest źródłem zadowolenia.

Bibliografia

1. Blewaska J., *Inwestycje - Zemat buduje zakład*, w: „Gazeta Wyborcza” Łódź 2008.06.02. (online). Dostępny: <http://wiadomosci.gazeta.pl/kraj/1,34309,5270804.html>
2. Wywiad z Duraj M., specjalistką ds. personalnych w firmie Zemat Technology Group, Sp. z o.o.
3. Zemat Technology Group Ltd. (film), 18 paź 2010. Dostępny <http://www.youtube.com/watch?v=IAPUeaMEE8U>
4. <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/pl002.htm>
5. <http://www.zemat.com/>

5.10. Doświadczenia budujące innowacyjność. Mentor i mistrz, czyli jak korzystać z potencjału i doświadczenia starszych pracowników według Instytutu Lotnictwa, Polska

Autor: Mieczysław Bąk

Historia i opis działalności Instytutu Lotnictwa²²⁰

Instytut Lotnictwa rozpoczął swoją działalność w 1926 roku. W początkowej fazie funkcjonował jako Instytut Badań Technicznych Lotnictwa, a jego głównym profilem działalności były badania i certyfikowanie samolotów. Wszystkie przedwojenne polskie samoloty wojskowe były badane i certyfikowane w Instytucie. W krótkim czasie Instytut stał się cenioną w kraju placówką badawczą oraz kuźnią talentów i skarbnicą wartościowych prac wynalazczych, które wyznaczały nowe horyzonty w przemyśle lotniczym.

Po przerwie w działalności spowodowanej wybuchem II wojny światowej, w 1945 r. został powołany Instytut Techniczny Lotnictwa bazujący na know-how oraz potencjale ludzkim Instytutu Badań Technicznych Lotnictwa. W 1948 roku Instytut Techniczny Lotnictwa zmienił nazwę na Główny Instytut Lotnictwa, a 1952 r. nadano mu nazwę Instytut Lotnictwa.

W okresie powojennym kadra naukowo-badawcza i konstruktorska Instytutu badała licencyjne dwupłatowce PO-2 oraz bardzo nowoczesne na tamte czasy samoloty myśliwskie MIG-15. W Instytucie, pod kierownictwem profesora Tadeusza Sołtyka, powstały samoloty budzące podziw w całym środowisku lotniczym - TS-Bies, TS-Iskra. Tu także opracowano projekt ponaddziesięciotonicznego samolotu treningowego TS-Grot. Instytut zaczął się również specjalizować w projektowaniu i badaniu obiektów latających, takich jak rakiety i cele latające. W Instytucie powstały w całości: rakietę meteorologiczną Meteor 1 oraz samolot szkolno-bojowy I-22 Iryda. W kolejnych latach inżynierowie Instytutu zbudowali m.in. czteromiejscowy, kompozytowy samolot osobowy nowej generacji I-23 Manager, przedprototyp dwumiejscowego śmigłowca szkolno-patrolowego IS-2 oraz poduszkowiec patrolowo-ratunkowy PRP-560 Ranger.

Aktualnie Instytut Lotnictwa jest placówką, która oferuje najwyższej jakości badania, dostarczając rozwiązania problemów współczesnego lotnictwa. Instytut ściśle współpracuje ze światowymi potentatami przemysłu lotni-

²²⁰ Niniejsze studium przypadku zostało opracowane we współpracy z Panem Leszkiem Ramsem, dyrektorem Pionu Infrastruktury Instytutu Lotnictwa, któremu autor składa serdeczne podziękowania za udzielone wypowiedzi i pomoc.

czego, takim jak: General Electric, Boeing, Airbus czy Pratt and Whitney oraz prowadzi badania dla innych sektorów gospodarki.

Z punktu widzenia funkcjonowania Instytutu ważne jest, że działa on na podstawie ustawy o instytutach badawczych, co oznacza dla firmy szereg obowiązków i wymagań związanych z wymianą wiedzy i stałym kształceniem się jej pracowników. Instytut dysponuje zarówno biurem projektowym, jak i laboratoriami. Misją i strategią Instytutu Lotnictwa jest świadczenie najwyższej jakości usług badawczych na światowym rynku badań naukowych. Światową jakość realizowanych przez Instytut badań, gwarantują zatrudniani eksperci, certyfikowane procedury oraz akredytowane laboratoria. Kierownictwo Instytutu przywiązuje bardzo dużą wagę do właściwego doboru pracowników i ciągle podnoszenia kwalifikacji przez wszystkich członków zespołów rozwojowych. Strategia Instytutu zakłada, że rozwój pracowników jest jednym z elementarnych czynników warunkujących wzrost organizacji i obrotów finansowych. Dlatego właśnie zespół Instytutu stale podejmuje prace rozwojowe i innowacyjne oraz dokonuje komercjalizacji wiedzy i doświadczeń nabytych przez pracowników w wyniku szkoleń oraz badań własnych Instytutu. Dzięki temu, corocznie Instytut odnotowuje 20% wzrost zatrudnienia oraz wyników finansowych.

Rozwój pracowników i podnoszenie przez nich kompetencji jest także ważne z punktu widzenia coraz szerszego otwarcia Instytutu na rynki międzynarodowe oraz aktywnego uczestnictwa w wielu międzynarodowych inicjatywach, taki jak.:

- nawiązanie strategicznego partnerstwa z General Electric,
- świadczenie usług na rzecz koncernów UTC, MTU, Airbus,
- organizowanie corocznie wielu międzynarodowych konferencji,
- przynależność do międzynarodowych organizacji, jak European Research Establishment of Aeronautics,
- inicjatywa uznania „Świadczenia usług na światowym rynku badań” jako polskiej specjalności eksportowej,
- inicjatywa podniesienia badań na rzecz lotnictwa lekkiego do rangi priorytetu Komisji Europejskiej,
- podpisanie oraz wdrożenie Europejskiej Karty Badacza i Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Badaczy.

Obecnie Instytut Lotnictwa realizuje dwa najważniejsze cele strategiczne, którymi są:

- osiągnięcie pozycji jednego z najlepszych pod względem merytorycznym instytutów badawczych Europy oraz,
- bycie konkurencyjnym na światowym rynku badań.

Tak sformułowane cele strategiczne wymagają stałego stymulowania i aktywnego udziału w zróżnicowanych priorytetach europejskich i światowych, a co za tym idzie konsekwentnego inwestowania w rozwój kadry naukowo-badawczej oraz infrastruktury badawczej. Dlatego też, jednym z najważniejszych działań kadry zarządzającej Instytutu jest wzmacnianie potencjału ludzkiego i organizacyjnego poprzez, m.in. rozszerzanie kierunków badawczych dotyczących wszystkich aspektów sektora lotniczego, upowszechnianie i wdrażanie wyników badań wraz z szeroką działalnością edukacyjną, a także współpraca z organizacjami i instytucjami krajowymi, europejskimi i światowymi.

Struktura zatrudnienia w Instytucie Lotnictwa

Instytut Lotnictwa jest miejscem pracy wybitnych badaczy, naukowców i inżynierów. Obecnie Instytut zatrudnia około 1100 pracowników, spośród których prawie 100 pracowników to pracownicy 50+. Ponad połowę tej kadry stanowią pracownicy dedykowani do pracy w Engineering Design Center, jednostki utworzonej w ramach partnerstwa strategicznego z General Electric. Ze względu na specyfikę działania struktura wykształcenia pracowników jest dość rozbudowana. Obecnie w Instytucie pracuje 9 profesorów doktorów habilitowanych, 70 doktorów, 920 magistrów inżynierów oraz 50 osób z wykształceniem średnim.

Instytut dzieli się na cztery pionery merytoryczne, które odpowiadają jego potrzebom i realnym obszarom działania.

Centrum Nowych Technologii - realizuje duże projekty innowacyjne wspólnie z partnerami z Unii Europejskiej. Specjalizuje się w dwóch obszarach: technika lotnicza oraz kosmiczna. Centrum wspiera również rozwój medycyny, odnawialnych źródeł energii, technologii w obszarach bezpieczeństwa, policji i straży pożarnej. Centrum zostało utworzone w czerwcu 2005 roku i jest drugim, co do wielkości pionem merytorycznym w Instytucie. Obecnie w Centrum pracuje 180 wysoko wykwalifikowanych specjalistów, którzy realizują prace badawczo-rozwojowe w takich obszarach, jak: aerodynamika eksperymentalna i CFD, napędy, awionika, struktury lotnicze (projektowanie), kompozyty, podwozia lotnicze, a ostatnio technologie kosmiczne i adaptronika. Większość działań realizowana i finansowana jest w ramach konkursów krajowych Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz Programów Ramowych Unii Europejskiej (6PR, 7PR).

Engineering Design Center (EDC) – dział ten został utworzony w ramach partnerstwa strategicznego z firmą General Electric. General Electric Aircraft Engines, General Electric Company Polska oraz Instytut Lotnictwa zawarły

w kwietniu 2000 r. porozumienie o współpracy technicznej, którego celem było wykorzystanie polskich, wykwalifikowanych kadr technicznych i możliwości Instytutu Lotnictwa na potrzeby prac rozwojowych, prowadzonych przez General Electric Aircraft Engines. EDC specjalizuje się obecnie w ekspertyzach i pracach badawczo-rozwojowych w zakresie lotniczych silników odrzutowych oraz dziedzin pokrewnych. Mając na uwadze ograniczenia prawne, obowiązujące firmy amerykańskie oraz konieczność ochrony własności intelektualnej GE, utworzone zostało Engineering Design Center, składające się z dwóch części:

- pionu merytorycznego EDC Instytutu Lotnictwa, w której pracownicy Instytutu Lotnictwa wykonują prace inżynierskie zgodnie z potrzebami GE,
- oddziału General Electric Company Polska, którego pracownicy odpowiadają za przestrzeganie zasad i procedur obowiązujących w GEAE.

Dzięki realizacji tego porozumienia powstało dla inżynierów ponad 1300 miejsc pracy z perspektywami dalszego rozwoju. Inżynierowie pracujący w EDC mają kontakt z najnowocześniejszą techniką i metodami pracy. W codziennej praktyce wykorzystują zaawansowane narzędzia analityczne i obliczeniowe oraz mają możliwość ciągłego rozwoju zawodowego. Dotychczasowe działanie EDC wskazuje na perspektywę dalszego rozwoju tej organizacji oraz jest cennym doświadczeniem, otwierającym drogę przekształceń placówkom naukowo-badawczym w ośrodki świadczące usługi inżynierskie dla przemysłu.

Centrum Badań Materiałów i Konstrukcji (CBMK) – jednostka świadczy usługi w zakresie badań materiałów i struktur wysoko obciążonych mechanicznie i cieplnie. Znacząca liczba certyfikowanych stanowisk stawia je na pierwszym miejscu w Polsce. CBMK powstało na bazie wieloletniej działalności w zakresie badań wytrzymałości materiałów i konstrukcji lotniczych, prowadzonej od powstania Instytutu w 1926 roku. Po reorganizacji, transferze stanowisk i technologii badawczych dokonanych w wyniku polsko-amerykańskiej transakcji offsetowej, zawartej w 2003 roku, CBMK stało się w Polsce liderem badań wytrzymałościowych i jednym z najnowocześniejszych i najsprawniej działających zespołów laboratoriów w Europie. Kadre CBMK stanowi dynamiczna grupa wysoko wykwalifikowanych inżynierów i techników, posiadających duże doświadczenie w zakresie prowadzenia badań.

Net Instytut - działa w sferze projektów sieciowych, promocji wiedzy, edukacji i przyszłych, perspektywicznych form aktywności. Net Instytut jest najmłodszym pionem Instytutu Lotnictwa. Powołany został do życia w 2007

roku jako organizacja sieciowa. Jego celem jest budowanie struktur sieciowych i prowadzenie z ich wykorzystaniem programów badawczo-rozwojowych, świadczenie usług badawczych oraz wdrażanie innowacyjnych technologii. Głównym polem działania Net Instytutu jest kumulacja rozproszonych, specjalistycznych zasobów, zdolności i możliwości w strukturach eksperckich sieci krajowych, a następnie włączanie ich w struktury międzynarodowe.

Podstawą działania Net Instytutu są precyzyjne plany strategiczne, zapewniające trwałość osiągniętych rezultatów, obejmujące zarówno pojedynczych pracowników, jak i zespoły projektowe oraz tworzone sieci. Ważnym elementem strategii jest likwidowanie istniejącej luki pokoleniowej, poprzez położenie szczególnego nacisku na międzypokoleniowy transfer wiedzy i doświadczenia. Dzięki nowoczesnym metodom pracy możliwe jest prowadzenie licznych działań, głównie we wspomnianych strukturach sieciowych, w których najważniejszym zadaniem Net Instytutu jest koordynacja prac – dlatego też wielkość zespołu nie rzutuje na liczbę realizowanych zadań, a raczej gwarantuje dynamikę oraz elastyczność działania.

W Instytucie funkcjonują też trzy pionory administracyjne, zarządzane przez dyrektorów pionów tj.:

- Infrastruktura - pion zajmujący się dbaniem o infrastrukturę techniczną dedykowaną pracy całego Instytutu,
- Finanse - pion zapewniający obsługę finansową Instytutu oraz
- Kadry - pion zajmujący się szeroko pojętym zarządzaniem zasobami ludzkimi, zatrudnieniem itp.

Zarządzanie personelem w Instytucie Lotnictwa

Jak wspomniano powyżej, pracownicy Instytutu pracują w ramach czterech pionów merytorycznych i trzech pionów administracyjnych, a zatrudniani są na: etatach naukowych (profesor, adiunkt, asystent), etatach badawczo-technicznych oraz jako pracownicy techniczni. Wszyscy pracownicy pracują zgodnie z planami działań, tworzonymi przez dyrektorów tych pionów. W wielu przypadkach prace prowadzone są w mniejszych, specjalnie powoływanych zespołach badawczych i zespołach projektowych. Właśnie w tych zespołach widoczna jest na co dzień wymiana wiedzy i dialogu międzypokoleniowego, gdyż w przeważającej większości, nieformalnym liderem i bezpośrednim przełożonym (mentorem) takiego zespołu jest starszy pracownik, posiadający długoletnie doświadczenie pracy w Instytucie. Tak dobrane zespoły gwarantują najwyższą jakość wykonanych prac, gdyż z jednej strony zapewniona jest wiedza i doświadczenie starszych pracowników, a z drugiej

strony, świeże spojrzenie, kreatywność i innowacyjność młodych pracowników.

Wewnętrzna organizacja pracy w Instytucie jest inna dla pracowników pionu Engineering Design Center (EDC) oraz pracowników pozostałych pionów. Połowa pracowników EDC jest zatrudniana bezpośrednio przez General Electric, a druga połowa przez Instytut, lecz jest dedykowana do pracy z tym właśnie partnerem strategicznym. Ze względu na swoją specyfikę pion EDC ma odrębny system zarządzania, nadzorowany przez partnera - General Electric. Pracownicy EDC odbierają zadania drogą internetową i tak też je raportują, a głównymi elementami systemu oceny pracy są stosunek do pracy oraz jakość i terminowość realizacji zadań. W EDC pracownicy mają jasno sprecyzowane zadania i wytyczone ścieżki kariery, które w dużej mierze uzależniają awans stanowiskowy i finansowy od stopnia osiągnięcia wyznaczonych celów.

W pozostałych pionach Instytutu sytuacja wygląda nieco inaczej i jest dopasowana do wymagań systemowych instytucji nadzorujących Instytut Lotnictwa, tj. Ministerstwa Skarbu, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Ministerstwa Gospodarki. Tutaj ścieżka kariery pracowników zależy zarówno od efektów czysto ekonomicznych, a więc ilości zgromadzonych środków, zdobytych grantów czy liczby klientów, ale także w znacznej części od efektów naukowych prac poszczególnych pracowników, liczby publikacji, uzyskanych stopni naukowych i osiągnięć na polu nauki. Dotyczy to szczególnie pracowników zatrudnionych na etacie naukowym. Utrzymywana jest zasada, że pracownicy naukowcy muszą realizować misję naukową organizacji, a więc m.in. wykazać w określonym czasie wymaganą liczbę publikacji. W przeciwnym razie zostają przesunięci na etaty techniczne.

Co ważne, bez względu na charakter zatrudnienia, pracownicy nie muszą czuć się w żaden sposób zagrożeni, gdyż nawet jeżeli stracą etat naukowy, pozostałe warunki zatrudnienia nie ulegają zmianie. Jest to jedynie znak, że ich praca wpisuje się bardziej w działalność biznesową organizacji a efekty ich działań są bardziej użyteczne w gospodarce niż w nauce, więc powinni się realizować na etacie pozanaukowym. Dla pracowników naukowych określono ścisłą ścieżkę kariery, którą powinni podążać – asystent, adiunkt, profesor. Ten trend rozwojowy jest tu szczególnie ważny.

Ocena wszystkich pracowników Instytutu prowadzona jest w sposób ciągły. Pracownicy są na bieżąco rozliczani z przydzielonych prac i nadzorowani przez kierowników poszczególnych komórek oraz dyrektorów pionów. Na bieżąco zbierane są także przez dział kadr informacje o zrealizowanych projektach, opublikowanych pracach czy całych listach publikacyjnych. Szczególnie pracownicy naukowcy dbają o to aby dostarczyć wszystkie te informacje

w wyznaczonym terminie. Raz w roku przeprowadzane są: podsumowanie prac i ocena roczna pracowników. W przypadku pracowników naukowych, jak napisano wcześniej, szczególną uwagę przywiązuje się do wyników ich prac naukowych, natomiast w odniesieniu do reszty pracowników oceniana jest jakość prac, umiejętność generowania przez nich przychodu oraz ogólne podejście do pracy, zaangażowanie i efektywność.

Ścieżki kariery pracowników Instytutu są w dużej mierze uzależnione od wyników ocen przełożonych oraz dotychczasowych osiągnięć w zakresie realizacji projektów i zdobywania nowych grantów. Pracownicy mają kilka możliwości awansu. Awans pionowy umożliwia zdobywanie wyższych i bardziej odpowiedzialnych stanowisk, np. starszego specjalisty czy kierownika komórki. Jednak o wiele bardziej pożądanym jest awans poziomy, tj. przejęcie obowiązków kierownika projektu czy dużego programu o wysokim budżecie. Tutaj także przejawia się dbałość firmy o zapewnienie różnorodności, a co za tym idzie, jak najlepszej jakości i efektywności wykonywanych prac, gdyż zespoły dobierane są w taki sposób, aby byli w nich zarówno starsi, jak i młodszy pracownicy.

W Instytucie obowiązują też formalne zasady dotyczące rekrutacji pracowników. Funkcjonują dwa zespoły rekrutacyjne – osobny dla części EDC i osobny dla drugiej części Instytutu. Oba zespoły działają na podstawie okresowych planów zatrudnienia wynikających z przyjętej strategii oraz bieżących potrzeb zgłaszanych przez dyrektorów pionów. Rozpoczęcie każdego procesu rekrutacyjnego musi zostać zatwierdzone przez dyrektora naczelnego. W przypadku EDC procedury zakładają standardowy proces rekrutacyjny, przewidujący ogłoszenia ofert oraz rozmowy rekrutacyjne. W przypadku zespołu rekrutującego poza EDC procedury zakładają ogłoszenie ofert, rozmowy rekrutacyjne z przedstawicielami komisji rekrutacyjnej oraz ostateczną akceptację kandydatury przez dyrektora pionu oraz dyrektora naczelnego. Zespół rekrutacyjny składa się z 2-3 specjalistów ds. rekrutacji oraz 1-2 przedstawicieli komórek, do których prowadzona jest rekrutacja, najczęściej bezpośredni przełożeni.

Wkład pracowników 50+ w rozwój Instytutu Lotnictwa

Cechą charakterystyczną Instytutu Lotnictwa jest pewność i stałość zatrudnienia. Kierownictwo Instytutu przywiązuje ogromną wagę do tego, aby zatrudniając ludzi, zagwarantować im też poczucie bezpieczeństwa i ciągłość pracy. Jest to szczególnie widoczne przy śledzeniu ścieżek kariery obecnej kadry zarządzającej, która przepracowała w Instytucie kilkanaście a nawet kilkadziesiąt lat.

Pracownicy 50+ w kadrze zarządzającej Instytutu Lotnictwa

Obecnie w kadrze zarządzającej Instytutu Lotnictwa zatrudnionych jest 6 osób w wieku 50+ (na 8 pracowników kadry zarządzającej ogółem). Jak już wspomniano, osoby te w zasadzie rozpoczęły swe kariery zawodowe w Instytucie Lotnictwa i razem z firmą przeobrażały się, zwiększały swe kompetencje i kwalifikacje oraz awansowały w strukturze. Ścieżki kariery obecnej kadry zarządzającej zaczynały się na najniższych stanowiskach, a nawet stażach zawodowych w Instytucie. Obecni dyrektorzy w ciągu kilkudziesięciu lat pracy w Instytucie przeszli przez wszystkie możliwe stanowiska. Zrealizowali całą ścieżkę rozwoju. Dlatego właśnie te osoby przede wszystkim tworzą firmę, wyznaczają standardy zachowań, strategię rozwoju oraz sposoby postępowania. To ci pracownicy mają największą wiedzę i doświadczenia w zakresie zarządzania strategicznego firmą, bo znają ją „od podszewki” i są z nią silnie związani. Taka lojalność wobec firmy buduje w tych pracownikach szczególnego rodzaju zaangażowanie oraz poczucie odpowiedzialności za przyszłość całego Instytutu, dzięki czemu stanowią wzorzec dla młodszych pracowników i mogą z powodzeniem stawać się ich przewodnikami w rozwoju w ramach organizacji.

Pracownicy 50+ w kadrze technicznej i specjalistycznej Instytutu Lotnictwa

W Instytucie Lotnictwa dobór kadry specjalistycznej oraz średniego stopnia jest dokonywany także z uwzględnieniem różnorodności wiekowej, a co za tym idzie z zapewnieniem zarówno ogromnej dozy doświadczenia i wiedzy, jak i kreatywności i kompetencji. W kadrze specjalistycznej i technicznej pracownicy 50+ zajmują stanowiska kierownicze oraz szeregowie. Doświadczenie zarządzania zasobami ludzkimi w Instytucie pokazuje, że w kontekście zarządzania wiekiem, najlepiej sprawdza się tworzenie zależności merytorycznych, a niekoniecznie stanowiskowych, tzn. młodzi pracownicy, posiadający wiedzę, kompetencję oraz duże pokłady kreatywności i energii do działania są obsadzani na stanowiskach kierowników merytorycznych programów, tak by mogli w sposób innowacyjny i nietuzinkowy pokierować pracami zleconymi, natomiast pracownicy starsi obejmują role mentorów wspierających kierowników swą wiedzą i doświadczeniem. Są to specjalistyczne programy opieki merytorycznej, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie wysokiej innowacyjności działań przy jednoczesnym zapewnieniu najwyższej jakości merytorycznej prowadzonych prac.

W Instytucie Lotnictwa dominuje coraz bardziej powszechne przekonanie, które ma odzwierciedlenie na rynku pracy, że starsi pracownicy stanowią podstawę firmy, są sprawdzoną kadrą, na której można polegać, w pełni im zaufać i liczyć na ich lojalność, a jednocześnie bardzo dużo od nich oczekiwać

w kwestiach merytorycznych. Z kolei młodzi pracownicy (młodzi wiekiem i stażem) są często niestabilni, tak, że nie wiadomo czego się po nich spodziewać, brak im doświadczenia, czasami też w sposób zbyt zuchwały przekraczają wyznaczone granice. Z drugiej strony osoby młode, są pełne zapału do pracy, żywiołowe, kreatywne, mają też ogromną potrzebę zmian, co często razi starszych pracowników, którzy cenią sobie status quo. Niestety takie podejście starszych pracowników czasami znacząco obniża innowacyjność działań. Dlatego właśnie w Instytucie, w celu pełnego wykorzystania mocnych stron obu grup, także młodzi obsadzani na stanowiskach średniego szczebla, mają swoich opiekunów - mentorów - którymi są starsi pracownicy, zapewniający im wsparcie merytoryczne. Takie rozwiązania to wynik wielu lat pracy i doświadczenia obecnej kadry zarządzającej oraz dyrektora naczelnego Instytutu, który wyróżnia się chęcią wprowadzania nowych rozwiązań i zmiany w mentalności pracowników w ich podejściu do pracy. Jak pokazuje praktyka takie relacje pomiędzy młodymi i starszymi kształtują się w sposób zupełnie naturalny i nie ma między nimi konfliktów. Jeżeli pojawiają się jakiegokolwiek różnice zdań, to wynikają tylko i wyłącznie z popełnionych błędów w wykonywaniu pracy merytorycznej, a nie z różnic wiekowych.

Rola pracowników 50+ w transferze doświadczenia i ciągłości Instytutu Lotnictwa

Pracownicy 50+ odgrywają ogromną rolę w transferze doświadczenia i ciągłości prac wykonywanych w Instytucie Lotnictwa. Specyfika prac wykonywanych w Instytucie narzuca niejako potrzebę zachowania ciągłości prowadzonych badań oraz stałego przepływu wiedzy, w tym dotychczas uzyskanych wyników i efektów działań, w celu ich ulepszenia i poszukiwania nowoczesnych rozwiązań. Dlatego niezwykle ważne jest tworzenie zależności zespołowych, w których młodsze pokolenia mogą czerpać z wiedzy i doświadczenia starszych pracowników i umiejętnie wykorzystywać je do rozwoju wiedzy, doświadczenia a co za tym idzie nowych technologii. Pracownicy 50+ są w Instytucie szczególnie cenieni, gdyż posiadana przez nich wiedza i doświadczenie są niejednokrotnie unikalne na rynku, stąd też duża potrzeba przekazania jej młodszemu, mniej doświadczonym następcom.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem w Instytucie Lotnictwa

Instytut Lotnictwa nie posiada spisanych procedur postępowania oraz polityki zarządzania wiekiem. Jednak w przeciągu ostatnich lat podejmowano tu wiele inicjatyw integrujących starszych i młodszych pracowników oraz mających na celu zatrzymanie wiedzy wewnątrz organizacji. Co ciekawe, potrzeba taka wypłynęła i nadal wypływa oddolnie, od samych pracowników. W celu, jak najszerszego upowszechnienia takich praktyk, dyrekcja Instytutu podjęła

niedawno decyzję dotyczącą opracowania i spisania w niedługim czasie reguł polityki zarządzania wiekiem, tj. programów prac zespołów łączonych.

Działania w zakresie zapewnienia różnorodności pracowników w Instytucie Lotnictwa

Jak już wspomniano, w Instytucie Lotnictwa pracują zespoły zróżnicowane wiekowo. Taki sposób tworzenia zespołów jest ważny z uwagi na potrzebę zatrzymania i rozwijania w firmie zdobytego know how. Pracownicy Instytutu to w głównej mierze doskonale wykształceni inżynierowie, doktorzy oraz profesorowie posiadający duże pokłady wiedzy i ogromne kompetencje. Instytut Lotnictwa jest dla nich atrakcyjnym pracodawcą, gdyż daje duże możliwości rozwoju i osiągania kolejnych szczebli w rozwoju zawodowym. Dlatego też Firma nie ma problemu z pozyskaniem dobrze wykwalifikowanej kadry. Kluczowe staje się jednak zapewnienie jej rozwoju i zatrzymanie w Instytucie na dłużej. Polityka zatrudnieniowa Instytutu zakłada, że pracownik, który przejdzie przez system rekrutacji i spełni wymogi merytoryczne firmy, powinien w niej pracować jak najdłużej. W Instytucie są pracownicy, którzy pracują tam już kilkadziesiąt lat.

Zapewnieniu różnorodności pracowników w firmie służy przede wszystkim sposób budowy zespołów projektowych i grup programowych. Z reguły, każdy nowy projekt w Instytucie ma swojego twórcę – autora, który często automatycznie zostaje jego kierownikiem. Pozostali członkowie grupy są dobierani ze względu na posiadaną wiedzę i kompetencje, a także staż pracy. Przy budowie zespołów zwraca się uwagę na to, aby składały się zarówno z młodych, jak i starszych pracowników. Młodszy pracownicy dobierani są ze względu na chęć rozwoju i deklaracyjną chęć uczestnictwa w grupie, przy założeniu posiadania wiedzy w obszarze, którym będzie się ona zajmować. Do udziału w grupie zapraszani są także starsi pracownicy, posiadający odpowiednie doświadczenie w danym temacie. Z reguły osoby te same z chęcią zgłaszają się do udziału w projekcie i pełnią w tworzonych grupach projektowych rolę ekspertów merytorycznych. Na tym poziomie ważne jest aby zapewnić starszym pracownikom poczucie bezpieczeństwa, wskazując na fakt, że pomimo tego, że nie są kierownikami danej grupy, to ich pozycja w firmie nie jest w żaden sposób zagrożona a wprost przeciwnie, firma bardzo docenia ich wiedzę, doświadczenie i zaangażowanie. Niezwykle istotne stają się tu też kwestie finansowe, a więc zapewnienie właściwego wynagrodzenia starszych pracowników, tak by nie czuli się pokrzywdzeni. Jak zapewnia kierownictwo firmy, młodzi pracownicy, którzy są powoływani na wyższe stanowiska są pełni werwy i chęci do pracy, a z kolei starsi, kiedy nie czują się zagrożeni przez młodych są lojalnymi, zaangażowanymi i otwartymi na nowe doświadczenie współpracownikami.

Należy zauważyć, że ze względu na swoje kwalifikacje pracownicy Instytutu potrzebują motywatorów pozwalających im na stały rozwój, ciągłe zdobywanie wiedzy i realizację ambicji naukowo-badawczych. Z ich punktu widzenia, ważne jest to, w jakim zespole pracują oraz to, ile mogą nauczyć się od swoich kolegów. Potwierdza to oddolna inicjatywa młodych pracowników, którzy zwrócili się do Rady Naukowej Instytutu z prośbą o utworzenie programu mentor-uczeń, pozwalającego na korzystanie z wiedzy i doświadczenia starszych pracowników (więcej na ten temat w punkcie 5.6).

Kształcenie ustawiczne w Instytucie Lotnictwa

Ze względu na specyfikę działania, proces kształcenia w Instytucie Lotnictwa jest nieustający. Pracownicy wszystkich szczebli stale podnoszą swoje kompetencje, umiejętności i zdobywają nową wiedzę. Szczególnie dotyczy to pracowników zatrudnionych na etatach naukowych, którzy mają niejako wpisane w swoje etaty konieczność zdobywania kolejnych stopni naukowych oraz publikowania prac naukowo-badawczych. Pracownicy Instytutu publikują swoje osiągnięcia, upowszechniają wiedzę oraz promują zawód inżyniera dzięki takim wydawnictwom, jak: „Prace Instytutu Lotnictwa”, „Journal of KONES”, „Journal of Polish – American Science and Technology”, „Biblioteka Naukowa Instytutu Lotnictwa”, „Biblioteka Historyczna”. Firma szczególnie wspiera uzyskiwanie stopni doktora oraz habilitacji. W formie dodatku do pensji ustalone jest specjalne stypendium doktoranckie i habilitacyjne oraz przyznawana jest wysoka nagroda pieniężna za uzyskanie doktoratu lub habilitacji.

Z kolei w przypadku pracowników zatrudnionych na zwykłych etatach, kładzie się szczególnie nacisk na konieczność doksztalcenia w zakresie umiejętności potrzebnych w ramach danego projektu czy programu. Pracownicy mają świadomość, że aby właściwie wykonywać swoje obowiązki muszą stale dbać o wysoki poziom wiedzy merytorycznej i podnosić swoje kompetencje. Ideę kształcenia ustawicznego wspiera cały system motywacyjny stosowany w Instytucie, zakładający, że awans pionowy lub poziomy zależy od efektów pracy, wysokości zdobytych środków finansowych oraz umiejętności wykonania efektywnie zaleconych zadań, z zachowaniem wysokiego poziomu innowacyjności. Stworzone w Instytucie warunki pracy mobilizują pracowników do ciągłego podwyższania kwalifikacji i dbania o własny rozwój.

Warto wspomnieć, że w ramach promocji kształcenia w zawodach technicznych, Instytut prowadzi ogólnopolski program promocji zawodu inżyniera pn. „Era inżyniera”. Program skierowany jest do prawie 3,5 miliona młodzieży ze szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych, ich rodziców oraz nauczycieli przedmiotów ścisłych. Obejmuje swoim zasięgiem ponad 17.000 szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych na terenie całego kraju. W ramach jak najszer-

szej promocji programu, Instytut stworzył ogólnopolską sieć partnerską, w skład której wchodzi uczelnie techniczne, przedsiębiorstwa innowacyjne (m.in. Toshiba of Europe, Volkswagen Motor Polska, PZL Wrocław, PZL Świdnik S.A., General Electric), instytucje naukowe, szkoły, stowarzyszenia i wydawnictwa. Wsparcia udzieliły także Stowarzyszenie Nauczycieli Matematyki, Olsztyńskie Planetarium, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, a także uczniowie, nauczyciele i dyrekcja VIII Liceum Ogólnokształcącego im. Władysława IV i 58 Gimnazjum w Warszawie.

„Era inżyniera” ma na celu popularyzację i podniesienie prestiżu zawodu inżyniera, co w efekcie ma prowadzić do zwiększenia liczby osób świadomie wybierających studia inżynierskie. Jego zadaniem jest także zachęcenie do nauki przedmiotów ścisłych. W ramach programu popularyzowana jest wiedza z zakresu nauk ścisłych, organizowane są liczne konkursy, pikniki i festiwale naukowe, jak również targi i wizyty studyjne. Promowane są także uczelnie i kierunki techniczne. Wszystkie te działania prowadzone są z udziałem wybitnej klasy naukowców w atrakcyjnej oprawie techniczno-wizualnej.

Ścieżki kariery w Instytucie Lotnictwa

W Instytucie Lotnictwa pracownicy mają możliwość skorzystania z dwóch ścieżek kariery (w zależności od charakteru zatrudnienia).

Pierwsza ścieżka kariery, tzw. formalna (tj. stanowiskowa) zakłada, że pracownik będzie zdobywał kolejne, wyższe stanowiska, doskonaląc swój warsztat i rozwijając się przez lata pracy w Instytucie. Rekrutacja na wyższe stanowiska, jest z reguły prowadzona wewnątrz organizacji, co jednocześnie jest czynnikiem motywującym pracowników do efektywnej pracy oraz zapewniającym wysokie kwalifikacje i kompetencje kandydatów budowane przez lata pracy w Instytucie.

Druga ścieżka kariery – awans merytoryczny, polega na sprawdzeniu pracownika, jego umiejętności i kompetencji, a następnie powierzaniu mu coraz bardziej odpowiedzialnych zadań i stanowisk. Pracownicy wiedzą, jakie są możliwości i wymagania awansu. Dzięki temu na merytorycznych stanowiskach kierowniczych rotacja jest na bardzo niskim poziomie.

Systemy mentoringu i coachingu oraz dialog międzypokoleniowy w Instytucie Lotnictwa

W Instytucie Lotnictwa istnieją programy opieki mentoringowej oraz tutoring. Nie są to programy sformalizowane jednakże istnieją od dłuższego czasu i są z powodzeniem wdrażane w komórkach i grupach roboczych.

Program mentoringu został zgłoszony na forum Rady Naukowej, która zgodnie z ustawą o jednostkach badawczych kształtuje w Instytucie Lotnictwa politykę naukową. Rada Naukowa składa się z 7 członków nominowanych przez Ministerstwo Gospodarki oraz 17 członków wybieranych w głosowaniu powszechnym. Temat opieki nad młodymi pracownikami został poruszony przez jednego z młodych członków rady. Było to przedmiotem obrad, podczas których stwierdzono, że istnieje potrzeba stworzenia struktury, w której grupie młodych ludzi patronuje i w pewien sposób przewodzi starszy pracownik, najlepiej z tytułem naukowym. Taki mentoring działa już bardzo dobrze w 3 przypadkach – w grupie pracującej nad silnikami kosmicznymi, w grupie aerodynamików oraz w grupie nanotechnologii. We wszystkich grupach mentorem jest pracownik z tytułem profesora.

Jednym z głównych celów mentorów jest promocja jak największej liczby doktorów. Grupy mentoringowe tworzone są w strukturze tożsamej do struktur pracowni. Co ważne, każdorazowo inicjatywa utworzenia grupy wychodzi od młodych pracowników. Jak pokazuje przykład Instytutu, młodzi pracownicy są bardzo otwarci i żądni wymiany wiedzy i korzystania z wiedzy i doświadczeń starszych pracowników. To oni właśnie są motorem wprowadzania zmian.

Drugi model to model tutoring obejmujący stosunki bezpośrednie starszy pracownik -młodszy pracownik, tzw. UCZEŃ-MISTRZ. W tym przypadku starszy pracownik nie musi być pracownikiem utytułowanym lecz musi posiadać duże doświadczenie i wiedzę w danym obszarze. Program nie jest jeszcze zinstytucjonalizowany, jednak w paru przypadkach z powodzeniem funkcjonuje. Warto zaznaczyć, że tutorzy w Instytucie Lotnictwa wybierają się sami. Ani przełożeni, ani dyrektor naczelny nie narzucają żadnej ze stron wyboru, jednak po jego dokonaniu, starają się rozliczać obie strony z działań, pytając zarówno młodych pracowników, jak i starszych o jakość współpracy oraz jej efekty. W większości przypadków program działa bez zarzutów i obie strony dają sobie niezbędne wsparcie. Jednak obserwowane są także negatywne przypadki, gdzie widoczna jest zazdrość i potrzeba chronienia wiedzy oraz doświadczenia. Jak przekonuje kierownictwo Instytutu, takich przypadków nie da się uniknąć, gdyż pokutuje dość powszechnie na rynku pracy przekonanie, że starsi pracownicy przekazując wiedzę, staną się bezużyteczni. Dlatego też Instytut stara się wpływać na świadomość pracowników pokazując, że osobom

uczestniczącym w takich programach nic nie zagraża i będą bez żadnego uszczerbku finansowego czy czasowego pracować w Instytucie do momentu osiągnięcia przez nich wielu emerytalnego. Jest to założenie i deklaracja złożona przez dyrektora naczelnego i rzeczywiście jest dotrzymywana. Wśród pracowników instytutu upowszechniana jest także informacja, że jeżeli starszy pracownik sprawdza się, a zwłaszcza gdy dzieli się wiedzą, jest w firmie doceniany i na pewno nie zostanie zwolniony. Ten model jest doskonałym rozwiązaniem, gdyż pozwala z jednej strony na rozwój młodych ludzi a z drugiej na korzystanie z potencjału starszych, bardziej doświadczonych pracowników.

Metody utrzymania aktywności pracowników 50+, zwłaszcza wykorzystania ich kompetencji w Instytucie Lotnictwa

W Instytucie Lotnictwa nie odnotowano problemów z utrzymaniem aktywności zawodowej pracowników 50+. Być może dzięki panującej tu atmosferze, a na pewno dzięki istniejącym programom współpracy, zdarzają się raczej sytuacje odwrotne – kiedy pracownicy pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego, nie chcą odchodzić na emeryturę. Zgodnie z zasadą, że pracownicy, którzy są doceniani chcą pracować jak najdłużej. Młodszy pracownicy są z takiego stanu rzeczy zadowoleni, gdyż to oni najbardziej czerpią z pracy starszych pracowników, korzystając z ich bogatego doświadczenia.

W Instytucie Lotnictwa pracownicy 50+ chcą pracować i chętnie pracują w ramach grup projektowych i programowych. W sytuacji gdy pracownik w chwili osiągnięcia wieku emerytalnego jest zaangażowany w projekt lub program i dalej chce pracować, zostaje współpracownikiem firmy, pracując np. na umowę zlecenie. Takie sytuacje mają jednak rzadko miejsce, gdyż wszyscy mają świadomość tego, że trzeba zrobić miejsce młodym osobom i oddać im ster, wcześniej skrupulatnie ich do tego przygotowując.

Nowoczesne narzędzia w zarządzaniu wiekiem w Instytucie Lotnictwa

Instytut Lotnictwa jest otwarty na wykorzystanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu wiekiem. Największą potrzebą w tym zakresie są nowoczesne narzędzia umożliwiające komunikację z wieloma partnerami zagranicznymi. Jedną z ostatnich inwestycji jest właśnie wyposażenie sali konferencyjnej w aparaturę do przeprowadzania konferencji on-line. Jest to szczególnie istotne ze względu na pion EDC, którego bieżąca praca opiera się na stałym kontakcie z General Electric.

Pracownicy Instytutu korzystają także z aplikacji e-learningowych, jednak w ograniczonym zakresie. W systemie e-learningu przeprowadzane są szkolenia ogólne, np. BHP i zawodowe, ale na bardzo podstawowym poziomie. Specyfika działania i konieczność wdrażania się w praktyce nie pozwala na korzystanie z tej formy w rozbudowanym zakresie. Nie wyklucza to jednak sytuacji,

w której pracownicy korzystaliby z tego rodzaju szkoleń, np. w zakresie kursów mentoringowych.

Rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania doświadczeń Instytutu Lotnictwa w innych polskich firmach

Instytut Lotnictwa to przedsiębiorstwo, które ma bardzo bogatą, bo ponad 80-letnią historię istnienia. W trakcie minionych lat Instytut wypracował silną i rozpoznawalną na całym świecie markę, dzięki której skupia obecnie w gronie swych pracowników wysokiej klasy specjalistów. Dzięki stosowanym w Instytucie standardom rekrutacji i zatrudnienia, kadre Instytutu stanowią lojalni i silnie związani z firmą pracownicy, którzy stale rozwijają się i zmieniają razem z firmą. Studium Instytutu Lotnictwa jest dobrym przykładem dla firm, które chcą usystematyzować zarządzanie zasobami ludzkimi i stworzyć procedury zapewniające niski wskaźnik fluktuacji kadr. W Instytucie funkcjonuje szereg godnych polecenia praktyk, które w sposób pośredni oraz bezpośredni wpływają na jakość pracy pracowników, w tym także pracowników 50+ oraz stanowią właściwe wzorce zarządzania wiekiem w firmie.

Pierwszą, godną polecenia, praktyką stosowaną w Instytucie jest procedura rekrutacji, dzięki której w firmie znajdują zatrudnienie wysokiej klasy specjaliści, zdecydowani co do miejsca swego zatrudnienia, pewni co do zakresu wykonywanych prac i co najważniejsze, chcący się stale rozwijać. Procedury rekrutacji w Instytucie zakładają, że nowo przyjmowani pracownicy muszą od samego początku wiedzieć, na jakim stanowisku będą pracować, jakie wyzwania będą przed nimi stały, jakie będą ich ścieżki rozwoju oraz jakie będą mieli warunki zatrudnienia. Dzięki tak wyczerpującym informacjom nie ma miejsca na pomyłki w ocenie firmy i przyjęcie pracownika, który później czuje się w jakimkolwiek stopniu rozczarowany. Godne polecenia jest także ustalanie składu komisji rekrutacyjnej, w której każdorazowo uczestniczą doświadczeni pracownicy administracyjni, doświadczeni pracownicy merytoryczni oraz przyszły bezpośredni przełożony kandydata.

Kolejną wartą polecenia praktyką są ustalone ścieżki kariery. W Instytucie Lotnictwa pracownicy doskonale wiedzą, jakie mają możliwości. Są jasno sprecyzowane kryteria, które muszą spełniać pracownicy naukowcy oraz pozostali pracownicy. W Instytucie funkcjonują też jasno określone kryteria oceny, w których oprócz oceny umiejętności i kompetencji ważną rolę spełniają dotychczasowe osiągnięcia pracowników w realizacji powierzonych zadań. I co najważniejsze, wyniki oceny mają bezpośrednie przełożenie na motywatory finansowe i pozafinansowe. Takie jasne zasady budują pozytywne podejście zatrudnionych tu osób, wiążą je z firmą i czynią z nich lojalnych pracowników, którzy w pełni wykorzystują swe umiejętności i doświadczenie do budowania sukcesu całej firmy. Lojalność pracowników bezpośrednio przekłada się

także na sytuację pracowników 50+, którzy stanowią prawie 100% kadry zarządzającej firmy i którzy przeszli w ciągu kilkunastu lub kilkudziesięciu lat pracy całą ścieżkę rozwoju w Instytucie, osiągając ostatecznie miejsce w kadrze zarządzającej.

Zachowanie ciągłości przepływu wiedzy i transfer doświadczeń międzypokoleniowych jest w Instytucie Lotnictwa kwestią strategiczną, niezwykle mocno podkreślaną i uwypuklaną przez kadrę zarządzającą, szczególnie przez dyrektora naczelnego. Specyfika pracy Instytutu wymaga zachowania ciągłości prac i stworzenia warunków dla współpracy kadry 50+ z młodymi, mało doświadczonymi pracownikami. Instytut wypracował dwie niezwykle przydatne praktyki, na które warto zwrócić uwagę - co ważne, będące inicjatywą samych pracowników, zachęconych przez kadrę zarządzającą do podejmowania takich wyzwań.

Pierwszym procesem zachowania ciągłości przepływu wiedzy są praktyki zespołów projektowych i grup programowych. Przy budowie takich zespołów zwraca się uwagę na to, aby składały się zarówno z młodych, jak i starszych pracowników. Młodszy pracownicy dobierani są ze względu na chęć rozwoju i deklaracyjną chęć uczestnictwa w grupie, przy założeniu posiadania wiedzy w obszarze, którym grupa będzie się zajmować. Starsi natomiast w oparciu o posiadane doświadczenie w danej tematyce. Z reguły osoby te same z chęcią zgłaszają się do udziału w projekcie. Pełnią one w grupach rolę ekspertów merytorycznych, którzy czuwają nad jakością prowadzonych prac. Jak pokazuje przykład Instytutu młodzi pracownicy są bardzo otwarci i żądni wymiany wiedzy i korzystania z wiedzy starszych pracowników. To oni właśnie są motorem wprowadzania zmian w tym zakresie, a starsi pracownicy, gdy czują się bezpiecznie w firmie i nie są dyskryminowani w stosunku do swoich młodszych kolegów z ogromną pasją przekazują swoją wiedzę.

Drugim procesem zachowania ciągłości przepływu wiedzy jest model tutoring, obejmujący bezpośredni kontakt pomiędzy starszym i młodszym pracownikiem na zasadzie UCZEŃ-MISTRZ. Tutorami zostają starsi pracownicy posiadający duże doświadczenie. Co ważne, tutorzy i ich młodszy koledzy sami podejmują decyzję o współpracy i ani przełożeni, ani dyrektor naczelny nie narzucają żadnej ze stron wyboru, jednak starają się rozliczać obie strony z działań, pytając zarówno młodych pracowników, jak i starszych o jakość współpracy oraz jej efekty. Ten model jest doskonałym rozwiązaniem bo pozwala z jednej strony na rozwój młodych ludzi a z drugiej na korzystanie z potencjału starszych.



Pracownicy 50+ jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa. Kompleksowe podejście do zarządzania wiekiem - rekomendacje

Konsekwencją zidentyfikowanych postaw pracodawców i pracowników 50+ (szeroko omówionych w tej publikacji), mimo niezaprzeczalnych atutów osób w tej grupie wiekowej, jest wysokie bezrobocie osób 50+, słabe wykorzystywanie ich wiedzy i potencjału przez przedsiębiorców i tkwienie w tzw. „błędnym kole”, podczas, gdy niekorzystne zmiany demograficzne postępują: wydłużanie się średniej długości życia i starzenie się społeczeństwa. Te zmiany bez odpowiedniej polityki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach mogą doprowadzić pracodawców do problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Ponadto stanowią istotne zagrożenie dla spójności społecznej i jakości życia osób w wieku przedemerytalnym.

Przeprowadzone w I etapie projektu badania literatury, przegląd praktyk stosowanych przez polskie i zagraniczne firmy, również w rozmowach w trakcie wywiadów pogłębionych upewniły nas w przekonaniu, że w przedsiębiorstwach polskich generalnie brakuje rozwiązań kompleksowych, w naszej ocenie najbardziej skutecznych, co potwierdza nasze wcześniejsze obserwacje. Dotychczasowe rozwiązania koncentrowały się głównie na jednym, wybranym elemencie zarządzania zasobami ludzkimi lub na kilku elementach bez uwzględniania pozostałych aspektów.

Biorąc pod uwagę przedstawione zjawiska i nieuchronność zatrudniania w większym stopniu niż obecnie osób starszych (stanowią one poważne rezerwy na rynku pracy zwłaszcza w regionie) uważamy, że istnieje potrzeba wsparcia pracowników 50+ w ich rozwoju i aktywności zawodowej, a także uświadamiania pracodawców, że zatrudnianie osób starszych jest również korzystne dla firmy oraz że istnieje potrzeba dostarczania rozwiązań, które pozwoliłyby poprawić sytuację osób 50+ na rynku pracy, należy docierać jednocześnie do przedsiębiorców i do pracowników 50+. Proponujemy innowację polegającą na kompleksowym podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania wiekiem, które wymaga zaangażowania pracodawców, pracowników, w tym również pracowników 50+, co z jednej strony będzie sprzyjało ich rozwojowi zawodowemu, a z drugiej strony uświadomi przedsiębiorcom, jak wartościowym zasobem są pracownicy 50+ i pokaże dlaczego warto jak najdłużej współpracować z osobami z tej grupy wiekowej, co w ostatecznym rozrachunku ma wydłużyć ich aktywność zawodową. Innowacja zakłada poszerzenie transferu know-how poprzez wdrożenie

zasad mentoringu i wykorzystania pracowników-seniorów do tworzenia warunków rozwoju dla młodszych pracowników w oparciu o formalnie przyjęte rozwiązania, co obecnie należy do rzadkości.

Kompleksowemu podejściu do problemów pracowników 50+ będzie służyła także, strategia zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem zarządzania wiekiem na bazie Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim „Zatrudnienie Fair Play, ZFP-2013, IPED. Strategia może wesprzeć pracowników 50+ i spowodować wydłużenie ich aktywności zawodowej, a także może przynieść wiele korzyści przedsiębiorstwom, które zdecydują się na to. Tym samym rekomendujemy uwzględnić w budowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi następujących aspektów:

- Misja organizacji
- System wartości biznesowych i etycznych
- Strategia rozwoju organizacji
- Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich
- Operacyjne planowanie zatrudnienia
- Rekrutacja pracowników
- Adaptacja zawodowa pracowników
- Rozwój zasobów ludzkich
- Ocenianie pracowników
- Zarządzanie wynagrodzeniami
- Motywowanie pracowników
- Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją
- Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich
- Odchodzenie pracowników
- Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi

Zasady budowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem zarządzania wiekiem i mentoringu na bazie Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim „Zatrudnienie Fair Play”, ZFP-2013, IPED obejmujące wymienione aspekty działania przedsiębiorstwa oraz szczegółowe wytyczne w tym zakresie zawiera podręcznik „Standard „Zatrudnienie Fair Play”. Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem zarządzania wiekiem.” Narzędziem wspierającym budowanie strategii jest generator strategii dostępny na platformie internetowej „Zatrudnienie Fair Play – budowa kultury organizacyjnej i zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie” (<http://zfp.kig.pl>; <http://www.zostanmentorem.pl>). Dodatkowym wsparciem zarówno dla pracowników 50+ jak i przedsiębiorców są także kursy e-learningowe oraz podręcznik „Zostań mentorem”. Zachęcamy Państwa do skorzystania z wypracowanych w projekcie rozwiązań.

Bibliografia:

1. Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak A., *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2006,
2. Dubanik J., Kubacka J. *Ageizm* w: Branka M., Cieślukowska D. (red.), *Edukacja antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski*, Villa Decius, Kraków, 2010.
3. Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U., *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2008.
4. Graniewska D. (red.), *Warunki życia emerytów i rencistów*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, 1999.
5. Jaroszevska-Ignatowska I., *Dyskryminacja osób starszych ze względu na wiek na rynku pracy – aspekty prawne* w: Praca zbiorowa, Tokarz B. (red.), *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, 2005.
6. Klaus W., *Dyskryminacja w ogłoszeniach o pracę. Raport z badań PSEP* w: Praca zbiorowa, Feltynowska U. (red.), *Równouprawienie kobiet i mężczyzn na rynku pracy w praktyce*, Polskie Stowarzyszenie Edukacji Prawnej, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2005.
7. Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy*, PBS DGA Sp. z o.o., Human Capital Business Sp. z o. o., Sopot, 2010.
8. Krzyżanowska Ł. *Raport socjologiczny z badania ankietowego osób w wieku okołoemerytalnym*, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2007
9. Leśniewska A., Romanowicz K., Kozłowski P., Leśniewski R., Romanowicz M. (red.), *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
10. Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, wrzesień 2010. Ludwiczynski A., Trochimiuk R.: *Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Organizacja i Kierowanie nr 1 (120)/2005. Miller D.Q., Bulletin to Management, „Harvard Business Review” 1985, Vol.85, No. 4 za Koźmiński A. K., Piotrowski W. red, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
11. Naegele G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.

-
12. Romer M.T., *Dyskryminacja ze względu na wiek w prawie pracy i ubezpieczeń społecznych – wybrane zagadnienia* w: Praca zbiorowa, Tokarz B. (red.), *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, 2005.
 13. Schimanek T., *Aktywność zawodowa osób starszych w kontekście problemu dyskryminacji ze względu na wiek na rynku pracy* w: Praca zbiorowa, Tokarz B. (red.), *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, 2005.
 14. Taylor P., *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2006.
 15. Tokarz B. (red.), *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, 2005.
 16. Walker A., *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 1997
 17. Woźniak-Hasik Z., *Problem dyskryminacji ze względu na wiek*, Mazowieckie Centrum Zdrowia Publicznego, Warszawa 2007
 18. Praca zbiorowa, *Kobiety na rynku pracy województwa mazowieckiego*, Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Równościowa polityka zatrudnienia szansą kobiet na rynku pracy województwa mazowieckiego”, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, sierpień 2010.
 19. Praca zbiorowa, *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2011 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament rynku pracy.
 20. Praca zbiorowa, *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*. Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, 2010
 21. Praca zbiorowa, *Z wiekiem na plus 45+. Ogólnopolski projekt szkoleniowo-doradczy z zakresu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, PARP, Warszawa, 2011.
 22. *Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2008.

Źródła internetowe:

1. Barber A., *Cianbro named to AARP's 50 Best Employers List*, <http://bangordailynews.com/2011/09/18/business/cianbro-named-to-aarp%E2%80%99s-50-best-employers-list/>, 18 września 2011.
2. Bąk M., *Call center – nowy pomysł na jesień życia. Jak wykorzystać doświadczenie pracowników 50+ oraz stworzyć miejsce pracy, do którego chce się wracać?*, studium przypadku opracowane w ramach projektu: „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. Zostań mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”
http://www.zostanmentorem.pl/pliki/Domestic_and_General_Najlepsze_praktyki_zarządzania_wiekem_w_przedsiębiorstwach.pdf
f dostęp: 11.04.2013.
3. Bąk M., *Instytut Lotnictwa – doświadczenie budujące innowacyjność. Mentor i mistrz, czyli jak korzystać z potencjału i doświadczenia starszych pracowników*, studium przypadku opracowane w ramach projektu: „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. Zostań mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”
http://www.zostanmentorem.pl/pliki/ILOT_Najlepsze_praktyki_zarządzania_wiekem_w_przedsiębiorstwach.pdf; dostęp: 11.04.2013.
4. Bąk M., Szcześniak A., *Kwalifikacje, doświadczenie, zaangażowanie – atuty pracowników 50+. O naturalnym mentoringu z ZEMAT Technology Group Sp. z o.o.*, studium przypadku opracowane w ramach projektu: „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. Zostań mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”
http://www.zostanmentorem.pl/pliki/ZEMAT_Technology_Group_Najlepsze_praktyki_zarządzania_wiekem_w_przedsiębiorstwach.pdf
f dostęp: 12.04.2013.
5. Domestic and General Press Release , 22.08.2008
<http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/dgcc-employer-choice.html>
6. Kitlińska E., www.kitlinska.pl, *Za starzy do pracy*, Gazeta Studencka, marzec 2006 (nr 7/96), http://kitlinska.pl/?page_id=1698, dostęp: 15.03.2013.
7. Kulawczuk P., Poszewiecki A., *Czy w kosmosie wiek odgrywa rolę? Nowa polityka zatrudnienia dla pracowników 55+ w przedsiębiorstwie Jena-Optronik*, studium przypadku opracowane w ramach projektu: „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. Zostań mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”
<http://www.zostanmentorem.pl/pliki/JENA->

-
- OPTRONIK_Najlepsze_praktyki_zarzadzania_wiekim_w_przedsiębiorstwach.pdf; dostęp: 11.04.2013.
8. Kulawczuk P., *Innowacyjna strategia zarządzania wiekiem jako konieczność naprawy błędów z przeszłości. Doświadczenia Bawarskich Zakładów Silnikowych (BMW)*, studium przypadku opracowane w ramach projektu: „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. Zostań mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”
http://www.zostanmentorem.pl/pliki/BMW_Najlepsze_praktyki_zarzadzania_wiekim_w_przedsiębiorstwach.pdf; dostęp: 11.04.2013.
 9. Papiernik J., *Sandwich generation - pokolenie, które dba o całą rodzinę* <http://www.rodzina.senior.pl/88,0,Sandwich-generation-8211-pokolenie-ktore-dba-o-cala-rodzine,6430.html> dostęp: 9.05.2013.
 10. Raport "Równość kobiet i mężczyzn w UE 2010" z dnia 25.01.2010
http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/Raport_rownosc_plci_w_UE_2010_25-01-10.pdf dostęp: 9.03.2013.
 11. Raport "Równość materiały z konferencji zorganizowanej przez Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania Agnieszka Kozłowską-Rajewicz w dniu 5.03.2012
<http://rownetraktowanie.gov.pl/aktualnosci/konferencja-prasowa-na-temat-roznic-w-wynagrodzeniach-kobiet-i-mezczyzn> dostęp: 9.05.2013.
 12. Sytuacja kobiet 45/50+ na polskim rynku pracy
<http://seniorzynaczasie.pl/sytuacja-kobiet-4550-na-polskim-rynku-pracy/> dostęp: 9.05.2013.
<http://www.eurofound.europa.eu/>
 13. <http://www.encyclo.co.uk>
 14. http://mpips.gov.pl/index.php?gid=339&news_id=1345.
 15. <http://www.zdrowie.senior.pl/75,0,Warto-pozostac-aktywnym-zawodowo-praca-powstrzyma-rozwoj-demencji,6315.html> dostęp: 26.03.2013
 16. <http://www.zostanmentorem.pl/opisy-praktyki.html>

Pozostałe źródła:

1. Prezentacja: Barański B., *Zarządzanie zdrowiem w miejscu pracy w świetle polityki Unii Europejskiej i Światowej Organizacji Zdrowia*, Szkoła Zdrowia Publicznego Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi.
2. Gazeta Podatkowa nr 20 (748) z dn. 2011.03.10.
3. *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa mazowieckiego w marcu 2013 r.*, Urząd Statystyczny w Warszawie, Nr 3/2013.
4. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej.
5. Materiały szkoleniowe projektu SISC (Senior Intergenerational Social Capital) realizowanego w latach 2008-2011 w ramach Lifelong Learning Programme przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej;
<http://www.sisc-project.eu/>
6. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o świadczeniach przedemerytalnych, art. 39 kodeksu pracy. Wcześniej okres ochronny wynosił 2 lata.

Człowiek - najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego