

z wiekiem na plus+



ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Elastyczne formy zatrudnienia

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



z wiekiem na plus+

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Elastyczne formy zatrudnienia

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska



Spis treści

1. Wstęp.....3
2. Powody stosowania zarządzania wiekiem4
3. Korzyści dla przedsiębiorstw9
4. Rekomendowane narzędzia9
5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw13
6. Zastosowanie w małych firmach14

ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)
978-83-932446-4-5

1. Wstęp


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

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

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

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

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



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

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

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

2. Powody stosowania zarządzania wiekiem

Z perspektywy gospodarki zarządzanie wiekiem pracowników przy użyciu elastycznych form zatrudnienia jest uzasadnione z następujących powodów:

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

Starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie liczby pracowników wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym, że spada liczba młodych wchodzących na rynek pracy, konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Dla części takich osób, możliwość pracy w czasie lub formie lepiej dostosowanej do indywidualnych potrzeb może być zachętą do utrzymania aktywności zawodowej.

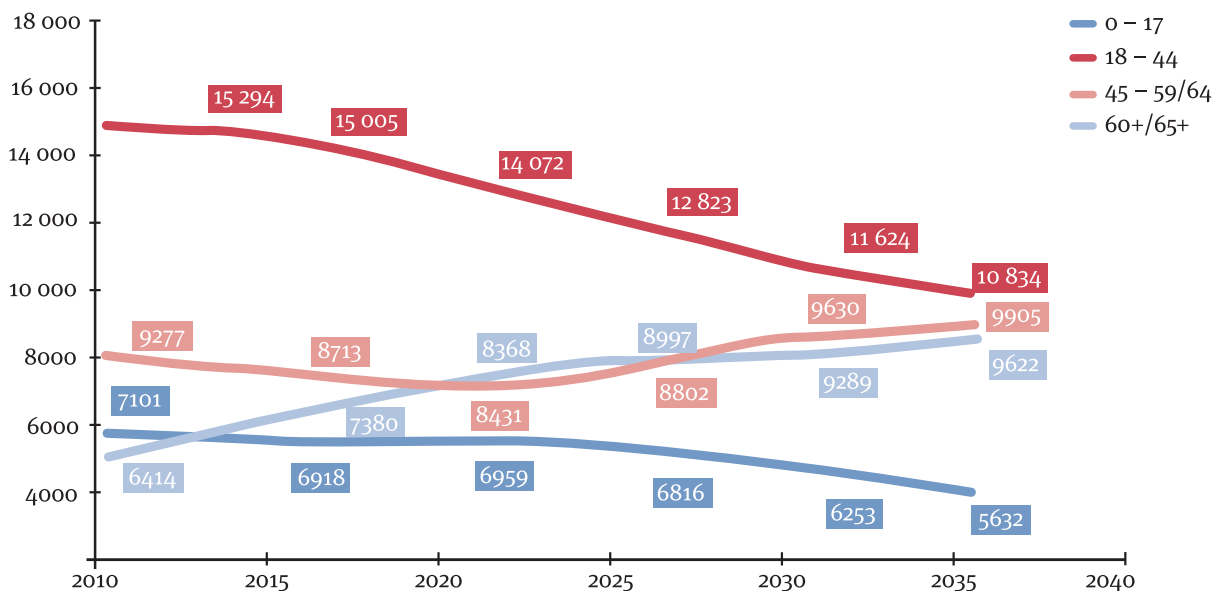
Starzenie się ludności występuje w całej UE, ale w Polsce proces ten jest szczególnie silny. Do 2015 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym, to jest kobiet w wieku 18-59 lat i mężczyzn w wieku 18-64 lata, zmaleje o 564 tys. osób, co odpowiada 6% pracujących poza rolnictwem.⁵ Ten spadek nasili się w kolejnych latach – do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż obecnie, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys., co stanowi równowartość

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

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

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

Prognoza zmian ludności Polski według wieku



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

aż 28,2% populacji osób pracujących poza rolnictwem w 2010 r. (por. wykres powyżej). O pracowników będzie więc coraz trudniej.

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


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

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

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

Podsumowując: aby liczba pracujących w gospodarce pozostała na dotychczasowym poziomie, konieczna wydaje się aktywizacja osób starszych, zarówno w wieku produkcyjnym, jak i po-

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



produkcyjnym. W związku z tym niezbędna będzie zmiana nastawienia pracodawców do zatrudniania osób po 45., a nawet po 65. roku życia – w przeciwnym wypadku niejedna firma zderzy się z problemem braku rąk do pracy. Jednak samo przekonanie pracodawców, że warto zabiegać o zatrudnienie starszych pracowników może nie wystarczyć. Pracowników trzeba jakoś zachęcić, by zechcieli pracować o kilka lat dłużej. Jednym z zasadniczych argumentów mogą być bardziej elastyczny czas i organizacja pracy.

- **Zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek**

Zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek jest nie tylko potrzebą ekonomiczną, ale i społeczną. Odzwierciedla to Ramowa dyrektywa dotycząca zatrudnienia i pracy (*ang. Employment Framework Directive*) z 2000 r., która zakazuje dyskryminacji ze względu na wiek (a także ze względu na szereg innych cech) w zakresie zatrudnienia, samozatrudnienia, wykonywania zawodu, kształcenia zawodowego i poradnictwa oraz członkostwa w organizacjach. Jej stosowanie może się przyczynić do stopniowego przełamania barier, które napotykają osoby starsze w procesie rekrutacji, szkoleń, awansu zawodowego, a także dostępu do takich samych sposobów wykonywania pracy, jaki mają do dyspozycji pozostali pracownicy.

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

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

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

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

Z perspektywy przedsiębiorstwa zarządzanie wiekiem pracowników przy użyciu elastycznych form zatrudnienia jest uzasadnione z następujących powodów:

- **Korzyści z różnorodności pracowników**

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

Innymi słowy: przez dopuszczenie do wczesnej dezaktywizacji zawodowej starszych pracowników przedsiębiorstwo pozbawia się korzyści płynących z różnorodności. Dowodzą tego przykłady firm, w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku okazały się bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji.

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

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


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

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

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

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

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



ści i preferencji, np. oferując miejsca o skróconym wymiarze czasu pracy, pracę dorywczą (sezonowo, albo w określonych porach dnia czy dniach tygodnia) czy pracę regulowaną nie poprzez czas a poprzez zadania wyznaczone do wykonania.

- **Przewagi starszych pracowników nad młodszymi**

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

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

- **Konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników**

W wielu przypadkach zarządzanie wiekiem wdrażane jest w celu ograniczenia dodatkowych wydatków i/lub kosztów pracy, które są wynikiem wysokiej średniej wieku lub nie zrównoważonej struktury wieku pracowników. Takie dodatkowe koszty mogą na przykład powstawać wskutek wyższej absencji chorobowej. Działania ukierunkowane na uelastycznienie form zatrudnienia mogą z jednej strony zmniejszyć absencję pracowników, z drugiej zaś przyczynić się do wzrostu wydajności, a tym samym obniżyć jednostkowy koszt pracy starszych pracowników.

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

Konieczność zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwo może być również spowodowana zmianą sytuacji na rynku pracy osób starszych, wynikającą z uwarunkowań zewnętrznych. Takimi czynnikami zewnętrznymi mogą być na przykład: zmiany ustawodawcze dotyczące zasad przechodzenia na emeryturę, w tym wieku emerytalnego, zmiany w umowach zbiorowych odnoszące się do starszych pracowników lub realizacja kampanii uświadamiających i promujących zatrudnienie osób starszych. Użycie elastycznych form zatrudnienia również jest zależne od możliwości prawnych, które w ostatnich latach uległy wyraźnemu poszerzeniu.

3. Korzyści dla przedsiębiorstw

Stosowanie przez przedsiębiorstwo narzędzi zarządzania wiekiem, uelastyczniających formę zatrudnienia, może pozwolić na uzyskanie następujących korzyści: ¹⁰

- **Poprawa stanu zdrowia pracowników i spadek absencji chorobowej**, co skutkuje wzrostem wydajności pracy – poprawia się więc wykorzystanie zasobów pracy.
- **Wzrost motywacji pracowników** – czują się docenieni, bo pracodawca uelastyczył czas pracy, żeby ich zatrzymać w firmie.
- **Spadek odsetka osób przechodzących na wcześniejszą emeryturę lub rentę** – w firmie pozostają osoby doświadczone, a tym samym nie trzeba ponosić kosztów rekrutacji i szkolenia nowych pracowników.
- **Łatwiejsze godzenie życia zawodowego z prywatnym, skutkujące poprawą jakości tego ostatniego** – w szczególności w przypadku starszych pracowników, mających pod opieką członków rodziny (wnuki, rodziców).
- **Łatwiejsze stosowanie innych metod zwiększania zatrudnialności** (np. szkoleń, planowania kariery, transferu wiedzy pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami) w wyniku uelastyczenia czasu pracy.
- **Integracja pracowników wokół celów i zadań zawodowych**, co dodatnio wpływa na ich wydajność pracy.
- **Poprawa wizerunku firmy** – jest postrzegana jako firma przyjazna rodzinie, pozwalająca łączyć życie zawodowe z prywatnym (obowiązkami rodzinnymi, hobby, dalszą nauką etc.), co zwiększa jej atrakcyjność jako pracodawcy.
- **Możliwość zwiększenia zatrudnienia bez znacznego wzrostu kosztów organizacji miejsc pracy** dzięki tzw. hot deskom i pracy w domu.

4. Rekomendowane narzędzia


Dobre praktyki w dziedzinie zarządzania wiekiem przy użyciu elastycznych form zatrudnienia zakładają dostosowanie czasu pracy i innych aspektów zatrudnienia do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracowników oraz ich obciążenia obowiązkami opiekuńczymi.¹¹

Celem działań uelastyczniających czas pracy jest ustalenie takich jej godzin, które zapewnią większą efektywność pracowników, a jednocześnie pozwolą im godzić pracę z życiem osobistym (ang. work-life balance), na przykład nauką, opieką nad dziećmi i/lub osobami starszymi.

Działania te dotyczą zarówno osób młodych, jak i starszych. Osobom młodym elastyczny czas pracy potrzebny jest głównie w celu pogodzenia pracy z nauką (na przykład studiami) lub pracy

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

¹¹ Naegele G., A. Walker (2000), *Ageing in employment – A European code of good practice, Eurolink Age, Brussels*.



z opieką nad dziećmi w wieku przedprzedszkolnym (0-3 lata). Natomiast osoby starsze najczęściej potrzebują elastycznego czasu pracy w związku z coraz mniejszą sprawnością fizyczną oraz obowiązkami opiekuńczymi wobec wnuków lub rodziców. Ponadto osoby na wcześniejszej emeryturze preferują pracę w niepełnym wymiarze godzin, gdyż w przeciwnym przypadku groziłoby im zawieszenie emerytury. Uelastycznienie czasu pracy może więc mieć **kluczowe znaczenie** dla utrzymania tych osób w zatrudnieniu.

Na możliwość podjęcia pracy przez osobę starszą może mieć wpływ miejsce jej wykonywania. W niektórych zawodach praca wymaga bowiem dojazdów do klienta (na przykład przy naprawie sprzętu domowego) czy też realizacji kolejnych zadań w zupełnie innych miejscach (na przykład w budownictwie), co może nawet skutkować koniecznością czasowej migracji. Miejsce wykonywania pracy powinno być w miarę możliwości dostosowywane do preferencji i możliwości pracowników, także tych związanych z wiekiem. W tym celu pracownikowi można proponować formy zatrudnienia, w których dochodzi do łączenia pracy wykonywanej w firmie i w domu (telepraca) albo wręcz przeniesienia wszystkich wykonywanych zadań do domu, jeśli charakter pracy na to pozwala.

Na podstawie przykładów dobrych praktyk można stwierdzić, że warto stosować następujące narzędzia:¹²

- **Niezależnianie zatrudniania w formach elastycznych od wieku pracownika, tylko od jego indywidualnych potrzeb** – w istocie pracownik w każdym wieku może mieć uzasadnioną potrzebę uelastyczenia czasu i/lub organizacji pracy.
- **Branie pod uwagę zarówno potrzeb pracownika, jak i potrzeb firmy przy podejmowaniu decyzji dotyczącej uelastyczenia formy zatrudnienia** (spełnienie prośby pracownika musi się firmie opłacać w dłuższej perspektywie).
- **Ustalenie listy akceptowalnych dla firmy rozwiązań, uelastyczniających formę zatrudnienia**, które mogą zostać zaproponowane pracownikom w różnym wieku, na przykład praca zmianowa, praca w niepełnym wymiarze czasu, praca na czas określony, praca sezonowa, praca w domu, urlop bezpłatny. W przypadku osób starszych, o mniejszej sprawności fizycznej, lub osób w wieku emerytalnym przedsiębiorstwa stosują następujące rozwiązania:
 - ▶ **Zmniejszenie dziennego lub tygodniowego wymiaru czasu pracy osobom zbliżającym się do wieku emerytalnego** (na przykład rok, dwa lata przed jego osiągnięciem), z zachowaniem dotychczasowego poziomu wynagrodzenia.

Przykład 1. Zmniejszanie wymiaru czasu pracy z zachowaniem wynagrodzenia

VAG, niemieckie publiczne przedsiębiorstwo transportowe, realizowało projekt „Poprawa sytuacji kierowców komunikacji publicznej”. W jego ramach wdrożono kilka rozwiązań mających poprawić warunki pracy kierowców. Spośród nich najbardziej efektywne okazało się utworzenie „specjalnej grupy kierowców”, przypisanej do pracy na tych samych zmianach. Zgodnie z wprowadzonym systemem należący do danej grupy starsi kierowcy (powyżej 57. roku życia) są zwolnieni z jednej zmiany w tygodniu bez zmniejszania wynagrodzenia. Dzięki temu liczba ich godzin pracy zmalała.¹³

¹² Naegele G., Walker A. (2006), *op. cit.*

¹³ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de002.htm>.

- ▶ **Zmniejszenie starszym pracownikom dziennego lub tygodniowego wymiaru czasu pracy**, na przykład redukcja do połowy etatu. Zastosowanie tej formy jest często warunkiem podjęcia pracy przez emerytów, którym w przypadku objęcia pełnego etatu groziłoby zawieszenie emerytury.

Przykład 2. Zmniejszanie wymiaru czasu pracy

W EC Wybrzeże S.A. starsi pracownicy mają możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin i wymiar ten zmniejsza się w miarę zbliżania się pracownika do emerytury, aż do całkowitego zaprzestania pracy tuż przed przejściem na emeryturę (tzw. program zmniejszający wymiar czasu pracy).¹⁴

- ▶ **Stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy osoby starszej w okresie bezpośrednio poprzedzającym przejście na emeryturę** (na przykład w ostatnim roku przed emeryturą), przy czym w okresie tym odchodzący pracownik szkoli swojego następcę (w systemie mentoringu) – mentor stopniowo przekazuje obowiązki uczniowi, więc czas pracy tego pierwszego sukcesywnie maleje, tego drugiego zaś rośnie.
- ▶ **Zwolnienie starszych pracowników z pracy w godzinach nadliczbowych i/lub z wykonywania prac dodatkowych.**
- ▶ **Dostosowanie grafików pracy zmianowej do możliwości osób starszych** (na przykład zwolnienie ich z pracy w godzinach nocnych).
Firmy, jeśli tylko nie stoi to w sprzeczności z ich celami biznesowymi, powinny rozważyć ograniczenie konieczności wykonywania pracy w porach szczególnie uciążliwych dla pracowników, w tym pracy w formie trzymianowej, ponieważ jest ona uważana za szczególnie obciążającą dla osób starszych i stanowi jeden z motywów podejmowania decyzji o zwolnieniu się, a nawet o całkowitym zaprzestaniu pracy. Firmy, w których taka organizacja pracy wynika z charakterystyki procesów produkcyjnych, powinny rozważyć, którzy starsi pracownicy nieodzownie muszą pracować na trzy zmiany, a także zbadać, czy osoby te są zdolne do pracy w nocy i w nieregularnym rytmie pracy.

Przykład 3. Dostosowanie grafiku pracy do możliwości i/lub preferencji osób starszych


Coop Adriatica – jedna z największych włoskich spółdzielni zajmujących się handlem detalicznym, oferuje swoim kasjerom elastyczny czas pracy, chcąc pogodzić ich preferencje z potrzebami firmy. W ramach programu „Otario a isole” (Wyspy terminarz) ok. 600 pracowników mogło wybrać sobie godziny pracy. W rezultacie organizacja czasu pracowników poprawiła się – w szczególności dotyczy to osób starszych, stanowiących 20% załogi. Dzięki programowi mogą oni przeznaczyć więcej czasu na opiekę nad innymi członkami rodziny (rodzicami, wnukami).¹⁵

SCA Laakirchen, austriacka fabryka papieru, w celu poprawy stanu zdrowia oraz jakości życia załogi ustaliła z radą pracowników likwidację 15 zmian dla pracowników zmianowych w wieku powyżej 52 lat. W rezultacie mogą oni poświęcić na odpoczynek o 15 dni więcej w ciągu roku (w przeciwnym razie musieliby w te dni pracować na nocnej lub porannej zmianie). Firma dała w ten sposób dowód uznania dla efektywności i zaangażowania starszych pracowników. Oni zaś, mając do wyboru ograniczenie czasu pracy lub premię finansową, wybrali to pierwsze rozwiązanie.¹⁶

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

15 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ito03.htm>.


16 <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ato07.htm>.



W Centrum Patologii Szpitala Regionalnego w północnej Estonii praca lekarzy (których średni wiek wynosi 64 lata) jest organizowana w taki sposób, że podział zadań został dostosowany do indywidualnych preferencji personelu. Głównym celem było zachęcenie starszych lekarzy do kontynuowania pracy w Centrum po przejściu na emeryturę, w związku z deficytem młodych lekarzy, na ogół decydujących się na dużo lepiej płatną pracę za granicą. Starsi pracownicy chętnie korzystają z tej możliwości, bo wynagrodzenie oraz emerytura dają łącznie wysoki miesięczny dochód, a ponadto czują się docenieni przez pracodawcę.¹⁷

- ▶ **Indywidualne dostosowanie godzin pracy (w ciągu dnia) i/lub dni pracy (w ciągu tygodnia) do możliwości osób starszych**, na przykład podzielenie dnia pracy na dwie części z długą przerwą między nimi albo ustalenie z osobą starszą, że będzie pracowała w weekendy, a dni wolne będzie miała w ciągu tygodnia (może je wykorzystać na przykład na zajęcia rehabilitacyjne czy inne zabiegi związane z utrzymaniem dobrej kondycji zdrowotnej).

Przykład 4. Elastyczne godziny pracy



Centrum Techniki Okrętowej S.A. oferuje elastyczne godziny pracy dla starszych pracowników, tzn. pracownik sam decyduje, o której godzinie zaczyna pracę i o której ją kończy, oraz ma możliwość dłuższej pracy w wybrane dni i krótszej w inne. Ze względu na pełnienie roli mentora pracownicy ci muszą przychodzić do firmy (nie mogą świadczyć telepracy – pracy z domu). Część innych zadań mogą jednak wykonywać w domu (liczy się tylko rezultat), a więc czas ich pracy jest w pewnym stopniu elastyczny.¹⁸

- ▶ **Udzielanie płatnego urlopu osobom starszym na szczególnych zasadach** (na przykład dłuższy urlop).

Przykład 5. Dodatkowy urlop dla starszych pracowników

W EC Wybrzeże S.A. i Tesco Polska Sp. z o.o. pracownicy z długim stażem mają prawo do dłuższego płatnego urlopu. W EC Wybrzeże dłuższy urlop jest elementem pakietu socjalnego wynegocjowanego w trakcie procesu prywatyzacyjnego. Urlop ten jest nazywany „urlopem stażowym”, ponieważ jest przyznawany osobom pracującym w firmie dłużej niż 25 lat. Urlop stażowy trwa od dwóch do czterech dni w roku. W Tesco od 2007 roku dodatkowy dzień urlopu okolicznościowego przysługuje pracownikom w 5., 10. i 15. roku pracy w firmie.¹⁹

- ▶ **Zatrudnianie osób w wieku emerytalnym na czas określony albo na czas wykonania określonych zadań.**

Przykład 6. Zatrudnianie osób w wieku emerytalnym na czas określony

Stamboliiski Plc, bułgarska fabryka papieru, oferuje zatrudnienie na czas określony swoim byłym pracownikom, którzy odeszli na emeryturę. Osoby te są zatrudniane po to, aby dzieliły się doświadczeniem zawodowym z młodymi pracownikami. Firma uważa tę praktykę za bardzo efektywną. Zatrudnieni emeryci też są zadowoleni, gdyż czują się docenieni i potrzebni.²⁰

¹⁷ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ee004.htm>.

¹⁸ Kwiatkiewicz A. (2010), *op. cit.*

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/bg002.htm>.

- **Poinformowanie pracowników oraz kandydatów do pracy o dostępnych rozwiązaniach, uelastyczniających formę zatrudnienia.**
- **Przeszkolenie pracowników odpowiedzialnych za formę zatrudnienia personelu w zakresie polityki zarządzania wiekiem.**
- **Monitorowanie struktury wieku pracowników zgłaszających chęć korzystania oraz korzystających z rozwiązań uelastyczniających formę zatrudnienia** – warto na tej podstawie ocenić, czy firma zapewnia dostęp do takich rozwiązań osobom w różnym wieku.

W ramach elastycznego podejścia do miejsca wykonywania pracy warto stosować następujące narzędzia:


- **Uwzględnianie przy określaniu miejsca wykonywania pracy jego odległości od siedziby firmy, ale również od miejsca zamieszkania pracownika.**
- **Ograniczanie dojazdów do różnych miejsc pracy** (na przykład grupując je), co leży w interesie firmy i wszystkich grup pracowniczych, lecz szczególnie istotne może okazać się dla osób starszych.
- **Umożliwianie wykonywania pracy w domu i rozliczanie pracowników z wykonanych zadań** – w tym celu konieczne jest:
 - ▶ analizowanie, które zadania mogą być wykonywane w domu, zwłaszcza w formie telepracy, i informowanie pracowników o wynikach tych analiz,
 - ▶ zapewnianie szkoleń na temat efektywnej pracy domowej,
 - ▶ proponowanie pracy w tej formie,
 - ▶ koordynowanie i monitorowanie zdalnego wykonywania zadań zawodowych.
- **Przeszkolenie kierowników liniowych w zakresie zarządzania pracownikami zatrudnionymi w elastyczny sposób, ze szczególnym uwzględnieniem telepracowników.**

5. Praktyczne rady dla przedsiębiorstw

Na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw, które posługiwały się opisanymi wyżej narzędziami, można sformułować następującą listę praktycznych rad: ²¹

- Zmiany powinny być starannie przygotowane oraz skonsultowane z pracownikami, aby miały ich pełną akceptację. Bardzo dobre efekty przynosi włączenie w ten proces partnerów społecznych. Doświadczenie badanych przedsiębiorstw wskazuje, że na opracowanie i konsultację zmian potrzeba około sześciu miesięcy.
- Uelastyczniając formę zatrudnienia, warto podchodzić do problemów poszczególnych pracowników indywidualnie, wspólnie z nimi szukając najlepszego rozwiązania, pozwalającego im na pozostanie w firmie. Warto przy tym pokazać pracownikowi korzyści wynikające z pozostania w przedsiębiorstwie.

²¹ Bunt K. i inni (2005), *op. cit.*

- 
- Uelastycznienie czasu pracy nie wymaga drastycznych zmian w firmie i nie wiąże się z dużymi kosztami, a niemal na pewno przynosi korzyści.
 - Decydowanie się na rozwój telepracy sprzyja zmniejszeniu kosztów utrzymania stanowisk pracy, ma więc znaczenie w firmach, dla których utrzymanie powierzchni stanowisk jest relatywnie drogie. Ponieważ jednocześnie ułatwia zatrzymanie w pracy tych pracowników, dla których łączenie pracy zawodowej z życiem osobistym stało się utrudnione, daje korzyści, jeśli należą oni do grupy cennych i doświadczonych pracowników. Wprowadzanie telepracy powinno jednak łączyć się z okresowymi kontaktami osobistymi, co zapobiega dezintegracji zespołów pracowniczych.

6. Zastosowanie w małych firmach

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia w odniesieniu do starszych pracowników jest możliwe zarówno w dużej, jak i bardzo małej organizacji. Wiele opisanych powyżej zaleceń eksponuje jednak wykorzystanie tych form w sposób charakterystyczny dla większych firm. Firmy te dysponują osobnymi działami HR, zatrudniającymi specjalistów, którzy świadomie kształtują politykę zatrudnienia i wynagradzania kadr.

Nie znaczy to jednak, że podobnych sposobów zarządzania wiekiem nie stosuje się w małych, nawet kilkusobowych firmach. Na przykład warunki wdrożenia skróconego albo elastycznego czasu pracy nie zależą od wielkości firmy, tylko od specyfiki jej działania i umiejętności zarządczych kadry kierowniczej – w małej firmie zwykle od umiejętności zarządczych szefa (często właściciela).

Niemniej istnieje pewna specyfika stosowania elastycznych form zatrudnienia w małych przedsiębiorstwach:

- Stosowanie **elastycznego czasu pracy** zależy od rodzaju wykonywanych działań; nie we wszystkich małych jednostkach istnieje taka możliwość. Na przykład jeśli liczba pracowników jest niewielka, a specyfika firmy wymaga pozostawania do dyspozycji klientów lub kontrahentów w określonej porze dnia, nie sposób stosować zróżnicowanej, a tym bardziej elastycznej organizacji czasu pracy. Trudno ją też zastosować, jeśli produkcja wymaga współpracy pracowników w tym samym miejscu i w tym samym czasie. To jednak rzadko dotyczy wszystkich pracujących w tych przedsiębiorstwach, dla pozostałych można zastosować elastyczne regulacje czasu pracy.
- Stosowanie **skróconego wymiaru czasu pracy** jest w pełni możliwe w małych firmach. W dodatku bezpośrednia znajomość pracowników przez ich szefów ułatwia identyfikację potrzeb w tym zakresie, dzięki czemu można stosować rozkłady czasu pracy dopasowane zarazem do potrzeb firmy, jak i pracowników.
- Trudno jednak w małej firmie wprowadzać **indywidualne plany pracy** ze względu na znaczne naruszenie organizacji pracy całego (małego) zespołu. Ten sam powód może ograniczać (ale nie wykluczać) stosowanie preferencji dla starszych pracowników w wyznaczaniu im miejsca pracy nieodległego od miejsca zamieszkania.
- Jeśli charakter pracy pozwala, można stosować **pracę zdalną**, w tym telepracę, o co nawet – z powodów koordynacyjnych – łatwiej w małych zespołach pracowniczych.

- Jeśli alternatywą dla pracy na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony jest niezatrudnienie starszego pracownika, warto rozważyć możliwość zatrudnienia go w innej formie, na przykład pracy na czas określony czy na czas wykonywania określonych zadań. To w ogóle nie zależy od wielkości firmy.
- W małych firmach nie ma uzasadnienia specjalne monitorowanie potrzeb związanych z wiekiem pracowników. Pracodawca lub działający w jego imieniu kierownik, zarządzając małym zespołem, jest w stanie bezpośrednio poznać potrzeby pracowników i ocenić, czy ich zaspokojenie poprzez elastyczną organizację pracy lub elastyczny czas pracy jest korzystne dla obu stron. Od stylu zarządzania będzie zależało, czy te potrzeby zostaną właściwie rozpoznane.

**Tytuł:**

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie
Elastyczne formy zatrudnienia

Autorzy:

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

Projekt graficzny i skład:

Frycz i Wicha

© Copyright by Uniwersytet Warszawski
Warszawa 2010

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

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

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

Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży.

Wydanie I

Nakład: 1000

z wiekiem na plus+

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

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

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





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)
978-83-932446-4-5