

z wiekiem na plus+



ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przesunięcia między stanowiskami

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



z wiekiem na plus+

ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przesunięcia między stanowiskami

Jacek Liwiński
Urszula Sztanderska



Spis treści

1. Wstęp3
2. Powody stosowania zarządzania wiekiem4
3. Korzyści dla przedsiębiorstw9
4. Rekomendowane narzędzia9
5. Zastosowanie w małych firmach11

ISBN: 978-83-932446-0-7 (całość)
978-83-932446-1-4

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 wykorzystanie **przesunięć między stanowiskami** do zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Ponieważ w perspektywie najbliższych 10-20 lat pracodawcy będą musieli zmierzyć się ze zmniejszeniem liczby kandydatów do pracy, nasza propozycja ma na celu wykorzystanie szans, 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

Nasza propozycja wykorzystania przesunięć między stanowiskami wynika z przeglądu dobrych praktyk zarządzania wiekiem z ponad 250 firm działających we wszystkich krajach UE.³ Jest to roz-

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.

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.



wiązanie, które sprawdziło się w wielu przedsiębiorstwach – można więc przypuszczać, że będzie użyteczne w kolejnych. Analiza dobrych praktyk pozwoliła też na stwierdzenie, jakie korzyści przynosi przedsiębiorstwom jego stosowanie oraz jakie warunki są konieczne, żeby je wdrożyć.⁴

W opinii wielu przedsiębiorstw stosujących zarządzanie wiekiem, umiejętne przesunięcia pracowników przyczyniają się do wzrostu wydajności pracy i/lub spadku kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym do wzrostu zysku i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Warto, aby umiejętne stosowanie przesunięć pracowników, zwłaszcza starszych, między stanowiskami stanowiło standard polityki zarządczej przedsiębiorstwa. Przesunięcia bowiem pozwalają stosunkowo „łagodnie” dostosować kompetencje starszych pracowników do powierzonych zadań i ułatwić powiązanie wysokości wynagrodzeń z aktualnie wykonywaną pracą i jej wydajnością. Dlatego proponujemy, żeby osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym zwłaszcza za zarządzanie zasobami ludzkimi, oceniły zasadność stosowania przesunięć między stanowiskami w ich firmie.

2. Powody zarządzania wiekiem

Z perspektywy gospodarki zarządzanie wiekiem przy pomocy przesunięć między stanowiskami jest uzasadnione z następujących powodów:

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

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

Starzenie się ludności występuje w całej UE, ale w Polsce proces ten jest szczególnie silny. Do 2015 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym, to jest kobiet w wieku 18-59 lat i mężczyzn w wieku 18-64 lata, zmaleje o 564 tys. osób, co odpowiada 6% pracujących poza rolnictwem.⁵ Ten spadek nasili się w kolejnych latach – do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż obecnie, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys., co stanowi równowartość aż 28,2% populacji osób pracujących poza rolnictwem w 2010 r. (por. wykres poniżej). O pracowników będzie więc coraz trudniej.

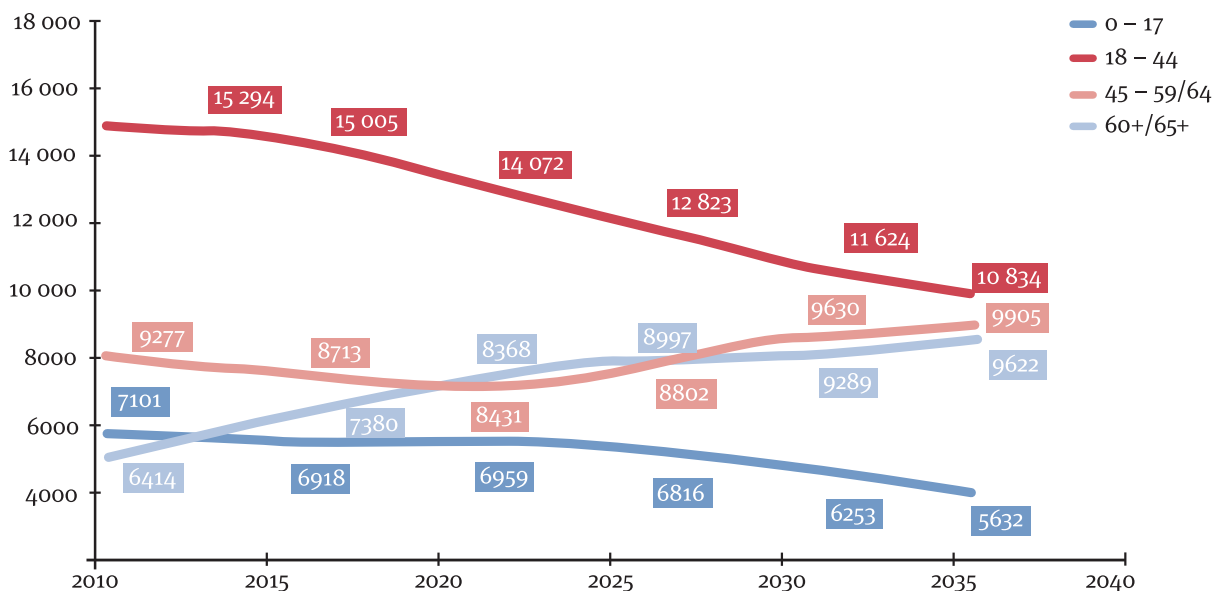
Szczególnie trudno będzie o pracowników w wieku 18-44 lata. Wprawdzie do 2015 r. liczba osób reprezentujących tę kategorię zmaleje tylko o 289 tys., ale już do 2035 r. ubytek wyniesie aż 4459 tys.

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.

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.

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 poprodukcyjnym. W związku z tym niezbędna będzie zmiana nastawienia pracodawców do zatrudniania osób po 45., a nawet po 65. roku życia – w przeciwnym wypadku niejedna firma zderzy się z problemem braku rąk do pracy.

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



- **Zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek**

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

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

Można się spodziewać, że w Polsce w ślad za regulacjami wdrożonymi w innych państwach europejskich pojawi się więcej regulacji sprzyjających zatrudnianiu osób starszych. Na razie są nimi przede wszystkim: nowy system emerytalny, który zachęca do kontynuowania pracy ze względu na istotne zwiększanie się świadczeń emerytalnych z każdym dodatkowym rokiem pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, oraz radykalne ograniczenie uprawnień do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Można oczekiwać, że presja demograficzna wymusi dalsze regulacje zachęcające do dłuższej aktywności zawodowej, a tym samym osoby wchodzące w wiek przed-emerytalny 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.

Z perspektywy przedsiębiorstwa zarządzanie wiekiem przy pomocy przesunięć między stanowiskami jest uzasadnione z następujących powodów:

- **Korzyści z różnorodności pracowników**

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

Innymi słowy: poprzez ograniczenie rekrutacji do osób poniżej 45. roku życia przedsiębiorstwo pozbawia się korzyści płynących z różnorodności. Dowodzą tego przykłady przedsiębiorstw,

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.

w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku, okazały się bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji. Łączenie kompetencji osób młodszych i starszych może odbywać się poprzez rekrutację osób młodych do zespołów, w których pracują starsi lub odwrotnie, ale również poprzez umiejętne przesuwanie pracowników pomiędzy zespołami. Tworzenie mieszanych pod względem wieku zespołów powinno uwzględniać aktualne kompetencje pracowników zarówno starszych, jak i młodszych.

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

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

Badania potwierdzają, że wielu starszych pracowników charakteryzuje się dokładnością, rzetelnością i umiejętnością porozumiewania się z klientami oraz współpracownikami.⁸ Starsi pracownicy są jedynymi, którzy mają doświadczenie w rozwiązywaniu trudnych problemów, jakie pojawiły się w przeszłości. Utrata takich kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika lub jego odejścia na wcześniejszą emeryturę może narazić firmę na straty, bo często kompetencji tych nie da się zastąpić lub ich zastąpienie okazuje się bardzo kosztowne. Badania wskazują, że starsi pracownicy, o ile zajmują stanowiska zgodne z ich kompetencjami, są bardzo wydajni.⁹ W przypadku starszych pracowników zmiana stanowiska lub nawet części powierzonych zadań może okazać się najlepszym sposobem dostosowania umiejętności pracowniczych i wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, a zarazem często bywa silnym bodźcem do wykazania się inicjatywą i do pełniejszego wykorzystania doświadczenia.

- **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. Nie należy nastawiać się, że na nowe stanowiska zawsze znajdzie się nowy, młody kandydat, zaś ze stanowisk zlikwidowanych po prostu zwolni się starszych pracowników. Zamiast takich działań można starszych pracowników przesunąć do nowych zadań.

- **Przewagi starszych pracowników nad młodszymi**

Pracodawcy przypisują pracownikom pewne typowe dla wieku cechy – są to zarówno zalety, jak i wady osób młodych i starszych. Na przykład młodych pracowników chwalą za przebojowość, szybkość działania, pomysłowość, zaś starszych za cierpliwość, lojalność, rzetelność i doświadczenie. Jeśli kandydaci do pracy rzeczywiście mają takie cechy, pracodawca powinien ich zatrud-

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.



nić, 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. Warunkiem jednak jest takie ulokowanie starszych pracowników w firmie, żeby można było wykorzystać ich atuty i uniknąć zajmowania przez nich stanowisk, które wymagają innych kompetencji niż te, które oni posiadają, bo to prowadzi nieuchronnie – wcześniej czy później – do start po obu stronach: pracodawcy i pracowników.

- **Konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników**

W wielu przypadkach zarządzanie wiekiem wdrażane jest w celu ograniczenia dodatkowych wydatków i/lub kosztów pracy, które są wynikiem wysokiej średniej wieku lub nie zrównoważonej struktury wieku pracowników. Takie dodatkowe koszty mogą na przykład powstawać wskutek wyższej absencji chorobowej. Działania ukierunkowane na promowanie i ochronę zdrowia, poprawę ergonomii stanowiska pracy, poprawę umiejętności, motywowanie starszych pracowników, uzależnienie płacy od wydajności pracy, mogą z jednej strony zmniejszyć absencję pracowników, zaś z drugiej przyczynić się do wzrostu wydajności pracy, a tym samym obniżyć jednostkowy koszt pracy starszych pracowników. Zainwestowanie we wzrost produktywności starszego pracownika może okazać się bardziej opłacalne niż zastępowanie go młodszym, zwłaszcza jeśli uwzględni się koszty ewentualnego zwolnienia starszego pracownika oraz koszty zatrudnienia i przeszkolenia osoby nowo zrekrutowanej. Jeśli starsza osoba staje się mało produktywna, to najlepszym rozwiązaniem jest umiejętne przesunięcie jej na inne stanowisko. Przekwalifikowanie jest bardzo trudne, natomiast obniżenie wynagrodzenia na dotychczasowym stanowisku drastycznie zmniejsza motywację do pracy. Przesunięcie może być pozbawione tych wad lub zmniejszać ich negatywną siłę oddziaływania.

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

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

3. Korzyści dla przedsiębiorstw

Przesuwanie pracowników między stanowiskami może pozwolić na uzyskanie wielu korzyści.¹⁰

- **Z perspektywy pracownika:**
 - ▶ zmniejszenie obciążenia pracą i/lub poczucia jej monotonii, uniknięcie efektu wypalenia zawodowego,
 - ▶ silniejsza motywacja,
 - ▶ większa odpowiedzialność,
 - ▶ możliwość pełniejszego wykorzystania dotychczasowych i zdobycia nowych kompetencji,
 - ▶ bezpieczeństwo pracy i nowe możliwości rozwoju (zamiast zwolnienia lub odejścia na wcześniejszą emeryturę).
- **Z perspektywy pracodawcy:**
 - ▶ dłuższa aktywność zawodowa doświadczonych pracowników,
 - ▶ utrzymanie lub wzrost wydajności,
 - ▶ spadek absencji chorobowej,
 - ▶ wzrost wymiany wiedzy między pracownikami.

4. Rekomendowane narzędzia

Dobre praktyki w obszarze przesunięć między stanowiskami zakładają skoordynowanie wymagań związanych z danym stanowiskiem i możliwości starszych pracowników. W przypadku konieczności przesunięcia pracownika na inne stanowisko jakość pracy nie powinna ulec pogorszeniu.¹¹

Pracowników przesuwa się zazwyczaj wtedy, kiedy po ich stronie pojawiają się problemy ograniczające wydajność pracy, np. braki kompetencyjne lub kłopoty ze zdrowiem. Ale przesunięcia mogą również pełnić rolę prewencyjną, np. jako element programu ochrony zdrowia lub planu rozwoju kariery zawodowej. Dlatego działania przedsiębiorstwa nie powinny skupiać się wyłącznie na samym procesie przesunięcia pracownika, tj. właściwym wyborze nowego stanowiska pracy i starannym przygotowaniu do jego objęcia, ale również należy brać pod uwagę, czy przesunięcie będzie miało pozytywne skutki w dłuższym okresie. Przesunięcia między stanowiskami mogą być traktowane jako przykłady dobrych praktyk, jeśli prowadzą do **trwałego utrzymania lub wzrostu wydajności pracownika**, w szczególności w wyniku poszerzenia jego kompetencji oraz zapewnienia lepszych warunków ochrony zdrowia.

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., Walker A. (2006), *op. cit.*



Przykład 1. Dalkia Poznań ZEC S.A., Polska

W przedsiębiorstwie tym utworzono dział pracy chronionej. Kierowani są do niego pracownicy o dużym doświadczeniu i kompetencjach, których stan zdrowia pogorszył się podczas pracy w firmie tak bardzo, że utracili uprawnienia do wykonywania zawodu. Rocznie trafia tu od jednego do trzech pracowników.¹²

Przykład 2. Ford-Werke GmbH, Niemcy

Zakłady Forda realizują projekt FILM, którego celem jest zwiększenie wydajności pracy ok. 500 pracowników (w większości starszych) do takiego poziomu, który zapewniłby opłacalność utrzymania ich w przedsiębiorstwie. W tym celu pracownicy są odpowiednio szkoleni i przenoszeni na nowe, lepiej dostosowane do ich możliwości stanowiska pracy. Szkolenia oraz przeniesienia zostały zaplanowane przez pracowników HR przy użyciu specjalnego oprogramowania. Dzięki projektowi produktywność pracowników zagrożonych zwolnieniem wzrosła na tyle, że pozostali w firmie.¹³

Przykład 3. Tallińskie Przedsiębiorstwo Autobusowe, Estonia

Starsi kierowcy autobusów, których czas reakcji był długi i którzy mieli trudności z radzeniem sobie w sytuacjach stresujących, zostali przeniesieni na mniej uczęszczane linie podmiejskie. Natomiast pracowników, którzy ze względu na wiek nie mogli dłużej pracować jako kierowcy, przesunięto do pracy w ochronie zajezdni. Dzięki takiej polityce firmy starsi pracownicy czują się docenieni, co zwiększa ich motywację do pracy.¹⁴

Przykład 4. Urząd miasta Malmö, Szwecja

Urząd miasta Malmö zachęca starszych nauczycieli (w wieku 62-65 lat), aby kontynuowali pracę do czasu osiągnięcia wieku emerytalnego. Aby osiągnąć ten cel, prowadzenie lekcji, będące najbardziej wyczerpującą i stresującą częścią pracy nauczyciela, zostało zredukowane, a jednocześnie wzrosła liczba innych obowiązków.¹⁵

Przykład 5. Straż pożarna w Saragossie, Hiszpania

Od ponad pół wieku straż pożarna w Saragossie proponuje przejście na inne stanowisko strażakom, którzy skończyli 50 lat. Pracownicy ci przestają brać udział w interwencjach gaśniczych i są przesuwani do lepszych prac – w dziale wsparcia, edukacji, komunikacji lub prewencji pożarowej.¹⁶

¹² Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/14838>.

¹³ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de011.htm>.

¹⁴ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/ee003.htm>.

¹⁵ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/se006.htm>.

¹⁶ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/es004.htm>.

Przykład 6. LIP Bled, Słowenia

W tym przedsiębiorstwie, zajmującym się przetwarzaniem drewna (produkcja stolarki drewnianej, mebli itp.), pracownikom po 50. roku życia umożliwia się (na ich prośbę) przejście do lżejszych prac. Aby doszło do przesunięcia, obniżone możliwości wykonywania pracy muszą być potwierdzone badaniami lekarskimi. Nowe stanowisko zaproponowane starszemu pracownikowi jest dostosowane do jego możliwości, a wynagrodzenie pozostaje na dotychczasowym poziomie lub nawet się zwiększa. W LIP Bled tą praktyką objęto około 50% osób w wieku powyżej 50 lat; odsetek jest wyższy w przypadku kobiet.

Głównym celem zmian było utrzymanie lub nawet zwiększenie wydajności pracowników. Mimo iż przedsiębiorstwo musi pokryć różnicę w poziomie płacy pomiędzy nowym i starym stanowiskiem, to koszty te się zwracają, bo pracownicy na nowych stanowiskach są bardziej produktywni. Z perspektywy przedsiębiorstwa wdrożenie tej praktyki ma pozytywny wpływ zarówno na pracowników, jak i na firmę, ponieważ:

- wydajność pracowników na nowych stanowiskach jest wyższa,
- liczba zwolnień lekarskich zmalała,
- pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę,
- w firmie panuje lepsza atmosfera.¹⁷

5. Zastosowanie w małych firmach

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

Jednak w małej firmie może być problem z przesunięciami pracowników między poszczególnymi stanowiskami – ponieważ ich liczba jest niewielka, wariantów zmian obsady też nie jest dużo. Nie znaczy to jednak, że mała firma w ogóle nie ma takich możliwości. Niekoniecznie muszą one polegać na zamianie stanowisk między pracownikami starszymi i młodszymi, ale np. na zmianie części zakresu zadań na niektórych stanowiskach. Istotne, żeby nowe obowiązki czy stanowiska odpowiadały wiedzy i umiejętnościom starszych pracowników, co zachęca ich do pozostania w pracy i ogranicza jej koszty, a także sprzyja osiągnięciu wysokiej wydajności.

W małej firmie, bardziej niż w dużej, zmiany podziału zadań i stanowisk są widoczne dla wszystkich pracowników; warto w związku z tym zadbać o przejrzystość zasad i nie wiązać dokonywanych zmian z degradacją w hierarchii zawodowej, lecz wyłącznie z korzyściami płynącymi z właściwego wykorzystania kompetencji pracowniczych.

¹⁷ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/slo01.htm>.

**Tytuł:**

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie
Przesunięcia między stanowiskami

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)
978-83-932446-1-4